

Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Meyn, Christina

Diplomarbeit / master thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meyn, C. (2009). *Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 171). Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-341300>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Band 171

Christina Meyn

Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Dortmund, im September 2009

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 171

ISSN: 0937-7379/0937-7360

Layout: Ingrid Goertz

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de

<http://www.sfs-dortmund.de>

Christina Meyn

Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Diplomarbeit

Universität Duisburg-Essen

Institut für Soziologie

vorgelegt von Christina Meyn im März 2009

betreut durch Prof. Dr. Hans-Georg Brose und Dr. Anne Goedicke

Dortmund, September 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Kooperatives Arbeitshandeln	9
2.1	Definition	10
2.2	Die Formen von Kooperation	11
2.2.1	Kooperation in Industriebetrieben nach Popitz	11
2.2.2	Gruppen und Teams	13
2.2.3	Sozialer Austausch	15
3	Personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen	17
3.1	Definition Organisation	17
3.2	Formale und informelle Strukturen	18
3.3	Merkmale von Dienstleistungsarbeit	20
3.3.1	Anforderungen der Dienstleistungsarbeit	22
3.4	Profession	25
3.4.1	Das Verhältnis von Profession und Organisation	25
3.4.2	Die Soziale Arbeit als Profession	26
3.4.3	Die Konsultation unter Professionellen	27
4	Die informelle Kooperation	29
4.1	Das Konzept der „erfahrungsgeleitet-subjektivierenden“ Kooperation	31
5	Zwischenfazit	33
6	Darstellung der eigenen Untersuchung	35
6.1	Fragestellungen und Hypothesen	35
6.2	Feldzugang	37
6.3	Wahl der Erhebungsmethoden	37
6.4	Die Interviewführung	39
6.5	Das Auswertungsverfahren	39
7	Darstellung der Fallbeispiele	40
7.1.2	Das Team	42
7.1.3	Informations- und Kommunikationsstrukturen	44
7.1.4	Subjektive Wahrnehmung der Anforderungen im Informationsaustausch	45
7.1.5	Interdependenzen im Arbeitsablauf	47
7.1.6	Qualitätsmanagement	48
7.1.7	Die Teamsitzungen – Ablauf und Kooperationsmuster	49
7.1.8	Hierarchische Strukturen und deren Einfluss auf die Transparenz in Gremien	54
7.1.9	Subjektive Wahrnehmung von hierarchischen Strukturen	55
7.1.10	Führungsstil	56
7.1.11	Informelle Kooperation	57
7.2	Wohnstätte B	58
7.2.1	Aufgaben und Ziele	59
7.2.2	Das Team	59

7.2.3	Informations- und Kommunikationsstrukturen	60
7.2.4	Subjektive Wahrnehmung der Anforderungen im Informationsaustausch	60
7.2.5	Interdependenzen im Arbeitsablauf	61
7.2.6	Qualitätsmanagement	62
7.2.7	Die Teamsitzungen – Ablauf und Kooperationsmuster	62
7.2.8	Subjektive Wahrnehmung von hierarchischen Strukturen	64
7.2.9	Führungsstil	64
7.2.10	Informelle Kooperation	64
8	Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen	66
8.1	Handlungserwartungen	66
8.2	Der Einfluss von finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen	68
8.3	Strukturen und Routinen im (kooperativen) Arbeitshandeln	68
8.4	Die Anforderungen von Interaktionsarbeit	71
8.4.1	Die Rolle von Zuständigkeiten	72
8.5	Die Koproduktion	73
8.6	Der Stellenwert von Profession	75
9	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen	77
10	Fazit	85
	Literatur	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hierarchiestufen Verein A	41
Abbildung 2: InterviewpartnerInnen Wohnstätte A	42
Abbildung 3: Hierarchiestufen Verein B	58
Abbildung 4: InterviewpartnerInnen Wohnstätte B	58
Abbildung 5: Formen und Merkmale der Kooperation	84

Abkürzungsverzeichnis

AB	AlltagsbegleiterIn
PB	ProzessbegleiterIn
AB/ PB- Modell	Das Modell von AlltagsbegleiterIn und ProzessbegleiterIn
GF	Geschäftsführung
GL	GruppenleiterIn
HEP	HeilerziehungspflegerIn
HL	Hausleiter
IHP	Individueller Hilfeplan
QM	Qualitätsmanagement
QM- System	Qualitätsmanagementsystem
Reha-Plan	Rehabilitations-Plan

1 Einleitung

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Formen und Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns zwischen Beschäftigten in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen untersucht werden.

Unter kooperativem Arbeitshandeln ist das Handeln von Akteuren im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit zu verstehen, das auf die Zusammenarbeit mit den anderen Beschäftigten ausgelegt ist.

Soziale Dienstleistungen werden immer mehr an „Qualität“ gemessen. Die Trägerorganisationen von sozialen Dienstleistungen werden durch einen erhöhten Kostendruck zu effizientem Handeln gezwungen. Daher gehören Qualitätsmanagementsysteme mittlerweile nahezu zum Standard, um die Organisationsabläufe angemessener zu strukturieren und nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten.

Die vorliegende Arbeit will aufzeigen, dass die Qualität der Dienstleistung nicht zuletzt auf der Kooperationsfähigkeit der MitarbeiterInnen beruht (vgl. Leiblein/ Rimsa, 2006, S. 53).

Aus persönlicher Erfahrung als studentische Ergänzungskraft in einer sozialen Einrichtung habe ich einige Defizite im Bereich des kooperativen Arbeitshandelns zwischen den Beschäftigten wahrgenommen, das sich insbesondere in Unstimmigkeiten bei der Aufbau- und Ablauforganisation, im Informationsfluss und der Regelung von Zuständigkeiten ausdrückte. Dadurch wurde mein Interesse geweckt, die Formen, die Kooperation zwischen Beschäftigten in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisation annehmen kann, zu untersuchen. Um den Fokus auf Anforderungen als zusätzliche Arbeitsleistung und Belastungsfaktoren zu richten, sollen mögliche Spannungsfelder im kooperativen Arbeitshandeln aufgedeckt werden. Eine wesentliche Ursache dafür, dass die Anforderungen an Kooperation zu Belastungen führen, liegt in der Unterschätzung der Kooperation in der alltäglichen Arbeit (vgl. Böhle et al., 2004, S. 96-98). Die Analyse kooperativen Arbeitshandelns stellt daher eine neue Herausforderung an die Arbeitsforschung dar (vgl. Krömmelbein, 2004, S. 9-11).

Die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der kooperativen Arbeit in einer personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisation erschließen sich bei einer arbeits- und organisationssoziologischen Perspektive aus den Merkmalen von Dienstleistungsarbeit und -organisationen, der Arbeit mit den Klienten und der Rolle von Professionen. Diese theoretischen Aspekte werden gewählt, um sich dem Untersuchungsgegenstand zu nähern.

Um die Analyse des kooperativen Arbeitshandelns durchführen zu können, unterteilt sich die vorliegende Arbeit in einen theoretischen und empirischen Teil.

Im zweiten Kapitel werden erste grundlegende Begriffe definiert und der Forschungsstand zum Thema Kooperation skizziert. Die Auswahl beschränkt sich hierbei auf die Aspekte, die für die Unter-

suchung als grundlegend relevant erscheinen. Demnach wird kein Anspruch auf Vollständigkeit angestrebt.

Lange Zeit lag der Fokus der sozialwissenschaftlichen Forschung auf der Arbeit in Industriebetrieben und somit auch auf den Bedingungen industriespezifischer Arbeitsteilung. Als ein „Klassiker“ gelten dabei Popitz und andere, die 1957 mit ihrem Werk „Technik und Industriearbeit“ den kooperativen Charakter von Arbeit in Industriebetrieben analysierten und „Arten der Kooperation“ (Popitz et al., 1957, S. 47) herausarbeiteten.

Darauf folgt eine Definition des „Gruppen-“ und „Team“-Begriffes, da das kooperative Arbeitshandeln der Akteure als Grundlage von Teamarbeit untersucht werden soll.

Aus der Perspektive der soziologischen Tauschtheorie beruhen Interaktionen im Team auf einem wechselseitigen Interesse der Akteure. Somit kann Kooperation auch als „sozialer (Aus-)Tausch“ betrachtet werden, insbesondere wenn es sich um Kooperation in Form eines Austausches von Wissen handelt. Dieser Aspekt macht die Tauschtheorie für die vorliegende Untersuchung besonders interessant.

Unter dem Aspekt, dass kooperative Arbeit bzw. kooperatives Arbeitshandeln immer unter den spezifischen Strukturen einer Organisation stattfindet und somit auch organisationssoziologische Aspekte mit einbeziehen soll, werden im dritten Kapitel nach einer weiteren Erläuterung von relevanten Begriffen Merkmale von Dienstleistungsarbeit dargestellt. Diese werden spezifiziert auf die Bedingungen von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen.

Jedes „Handeln“ in Organisationen ist somit zum einen von formalen Strukturen (Recht, politische Beschlüsse usw.) abhängig, zum anderen jedoch auch von subjektiven Einstellungen und Orientierungen (Werte, Normen, Interessen usw.) der MitarbeiterInnen (vgl. Gerhard/ Wolf, 1987, S.1). Mit dem Schwerpunkt auf diesen subjektiven Orientierungen und Anforderungen in der Herstellung der sozialen Dienstleistung folgt eine theoretische Darstellung von Gefühls- bzw. Interaktionsarbeit, die als Arbeitsleistung in der sozialwissenschaftlichen Forschung immer mehr Aufmerksamkeit findet. Hierbei wird insbesondere der Aspekt der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Klienten berücksichtigt.

Ein weiterer entscheidender Anhaltspunkt ist, dass es zumeist Professionelle sind, die in dieser Art von Organisation beschäftigt sind und somit zu den besonderen Bedingungen der dortigen kooperativen Arbeit beitragen.

In der arbeitssoziologischen Forschung haben sich Ansätze entwickelt, die sich mit der sogenannten „informellen Kooperation“ (vgl. Böhle/Bolte 2002) beschäftigen. Diese Form von Kooperation, die im vierten Kapitel vorgestellt wird, zeichnet sich dadurch aus, dass sie außerhalb von formalisierten Besprechungen stattfindet, die Beschäftigten im Arbeitsalltag also eine zusätzliche Arbeitsleistung erbringen. Des Weiteren erscheinen die in diesem Kapitel beschriebenen Merkmale von Kooperation als aufschlussreich für

den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit, der mit dem fünften Kapitel beginnt. In diesem Kapitel werden Fragestellungen und Hypothesen entwickelt und der Verlauf der Untersuchung erläutert.

Im sechsten Kapitel folgt eine Darstellung von zwei unterschiedlichen personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen, in denen MitarbeiterInnen und LeiterInnen in qualitativen Leitfadeninterviews zu den wahrgenommenen Anforderungen ihrer Arbeitssituation befragt wurden. Diese beiden Organisationen haben trotz unterschiedlichen Klientels ein kennzeichnendes Merkmal gemeinsam: Es sind beides Wohnstätten, in denen die KlientInnen dauerhaft leben.

Die Ergebnisse der Interviews werden anhand von theoretisch entwickelten Kategorien ausgewertet und zusammenfassend dargestellt. Dabei werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Fallbeispiele herausgestellt.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und kurzen Ausblick auf mögliche Maßnahmen, die das kooperative Arbeitshandeln in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen erleichtern bzw. optimieren könnten.

2 Kooperatives Arbeitshandeln

Das folgende Kapitel durchleuchtet einige Aspekte des Untersuchungsgegenstands. Es beginnt mit Definitionen der Begriffe „Kooperation“ und „kooperatives Arbeitshandeln“.

Des Weiteren werden Formen vorgestellt, die kooperatives Handeln annehmen kann. Diese Darstellung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern richtet sich nach für die vorliegende Arbeit besonders interessanten Aspekten. Der Anforderungscharakter kooperativer Arbeit wird bereits bei einer „klassischen“ Untersuchung von Popitz (1957) herausgestellt, bei der Kooperationsformen von Arbeitern in einem Stahlwerk untersucht wurden. Dabei stellt er die „gefügeartigen“ der „teamartigen“ Kooperation gegenüber. Diese Formen sind abhängig von einer „technischen Anlage“ und daher ist es für die vorliegende Untersuchung von Interesse, inwieweit sich diese Merkmale mit den Ergebnissen der Untersuchung in Dienstleistungsorganisationen, also gering „technisierten“ Betrieben, vergleichen lassen. Daher werden die herausgearbeiteten Merkmale von Popitz etwas ausführlicher dargestellt. Weiterhin werden der „Gruppen“- und der „Team“-Begriff erläutert, da das kooperative Arbeitshandeln als Voraussetzung von Teamarbeit verstanden wird und im Rahmen eines Teams untersucht werden soll. Um die Prozesse zu verstehen, die sich zwischen zwei oder mehreren Akteuren abspielen, insbesondere unter Beschäftigten in einer (Dienstleistungs-)Organisation, werden darauf folgend die sozialen Tauschtheorien Erwähnung finden, da Kooperation auch als eine Form des „sozialen Tausches“ betrachtet werden kann.

2.1 Definition

Der Arbeitsbegriff wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Arbeit ist nicht selbstverständlich mit Erwerbsarbeit als Form des Tausches von Leistung gegen Lohn gleichzusetzen. Grundlage von Erwerbsarbeit ist die Verwertung von Arbeitskraft und Kapital. Arbeitshandeln wiederum ist angelegt auf Kooperation und erfordert Arbeitsteilung und Selbstorganisation im Rahmen übergeordneter Bezüge; es setzt eine angemessene Qualifizierung im Rahmen schulischer und beruflicher Bildung voraus (vgl. Peter, 1992, S. 21). Wenn Arbeitshandeln auf Kooperation angelegt ist, sollte sich als Nächstes die Aufmerksamkeit auf den Begriff der Kooperation richten. Kooperation gilt allgemein als ein nicht leicht zu fassendes Konzept und wird neben der Soziologie von verschiedenen Disziplinen untersucht, insbesondere der Sozialpsychologie und den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Spiess, 1996, S. 10). In der formalen Soziologie wird Kooperation definiert als „eine allgemeine Bezeichnung für die Zusammenarbeit mehrerer Menschen, als ein Grundmuster menschlichen Verhaltens im Gegensatz zu Konflikt und Konkurrenz“ (Fuchs-Heinritz, 1995). Esser betrachtet die „Grundlage der Kooperation in dem Interesse der Akteure an einer Ressource, die sie nur durch eine gemeinsame Anstrengung erzeugen können (vgl. Esser, 2000, Band 1, S. 146). Dieses geteilte Interesse an einer Ressource lässt sich im Rahmen dieser Arbeit mit einem gemeinsamen Arbeitsziel gleichsetzen, der Betreuung von KlientInnen.

Marr hingegen berücksichtigt neben der Existenz eines gemeinsamen Zieles bzw. Zweckes der Kooperation auch das Beziehungsverhältnis der Interaktionspartner, welches durch die Verfügung über autonome Entscheidungs- und Handlungsspielräume einerseits und die gegenseitige Abhängigkeit der Zielerreichung andererseits gekennzeichnet ist. Das Ausmaß an Kooperationsbereitschaft wird vor allem durch Werte, Einstellungen und Motive beeinflusst und es besteht die Notwendigkeit einer Vertrauensbasis (vgl. Marr, 1992, S. 1160).

Die Aspekte der autonomen Handlungsspielräume und der gegenseitigen Abhängigkeit der Interaktionspartner sind für die vorliegende Untersuchung von erheblicher Relevanz, wie noch zu zeigen sein wird. Für eine genauere Betrachtung der hier zu untersuchenden Kooperationsformen und deren Anforderungen ist darüber hinaus von Bedeutung, unter welchen Rahmenbedingungen und vor allem, unter welcher Zielsetzung sie sich vollziehen.

Wenn Kooperation somit im Rahmen von Erwerbstätigkeit untersucht werden soll, müssen die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Organisationsform und die Art der Tätigkeit miteinbezogen werden. Vor allem in Organisationen sind die Grundvoraussetzungen für Kooperation besondere, denn die Organisation schafft durch ihre Struktur unterschiedliche Bedingungen für deren Gelingen oder Misslingen (vgl. Spiess, 1996, S. 10).

In Anbetracht der oben genannten Definitionen und des Fokus der vorliegenden Untersuchung eignet sich der Begriff „Koopera-

tives Arbeitshandeln“ in Orientierung an den Arbeiten von Böhle (2002). Er gilt als Bezeichnung für Kooperation zwischen Beschäftigten im Rahmen des alltäglichen Arbeitshandelns. Des Weiteren betont dieser Begriff den Aspekt, dass die Zusammenarbeit mit KollegInnen Bestandteil der alltäglichen Erwerbsarbeit ist, auch außerhalb von formalen Gremien. Diese im alltäglichen Arbeitshandeln erforderliche „Kooperationsleistung“ stellt eine zusätzliche, in der sozialwissenschaftlichen Forschung bisher kaum beachtete Arbeitsanforderung dar und wird daher in der vorliegenden Arbeit thematisiert.

2.2 Die Formen von Kooperation

2.2.1 Kooperation in Industriebetrieben nach Popitz

Bereits Popitz weist in seinem „Klassiker“ von 1957 darauf hin, dass „Arbeit auch aus sich heraus – als Vollzug von Verrichtungen – ein soziales Phänomen sein kann: insofern sie nämlich von anderen Arbeitsvollzügen bedingt und auf andere ausgerichtet ist. Dieser Zusammenhang verschiedener Arbeitskräfte untereinander, die Kooperation der Arbeitskräfte, stellt an den einzelnen Arbeiter spezifische Ansprüche. Er muß ihnen ebenso gerecht werden wie den technischen Gegebenheiten seiner Arbeit.“ (Popitz, 1957, S. 31)

Die Untersuchungen von Popitz, die in einem Stahlwerk durchgeführt wurden, fokussieren demnach den kooperativen Charakter von Arbeit und die Anforderungen, die die Notwendigkeit der Kooperation an den Arbeiter stellt. Unter Kooperation versteht er jedoch nicht die Zusammenarbeit schlechthin, sondern allein die Zusammenarbeit innerhalb der technischen Industriearbeit. Somit stehen die Auswirkungen der technischen Entwicklung auf Kooperation im Mittelpunkt. Kooperation liegt somit nur dann vor, wenn die Arbeit erstens arbeitsteilig als Ablauf von Verrichtungen zur Leistung einer bestimmten Arbeitsaufgabe und zweitens technisch bedingt ist, also die Verwendung von Maschinen und technischen Anlagen voraussetzt (vgl. Popitz, 1957, S. 72). Popitz unterscheidet zwei Kooperationsformen, die beide durch eine technische „durchfließende“ Anlage vorgegeben sind, sich jedoch nach Ausmaß und Intensität dieser Vorgabe unterscheiden (vgl. Landwehrmann/Prigge, 1992, S. 689).

a) Bei den gefügeartig kooperierenden Arbeitskräften besteht eine feste Systematik der Arbeitsplätze an der Anlage, an die die einzelnen Arbeitskräfte fixiert sind. Mit den einzelnen Arbeitsplätzen sind spezialisierte Arbeitsaufgaben verbunden: Während der Arbeit lässt sich die Arbeitsteilung nicht aufheben, die Arbeiter haben feste, individuell zu erfüllende Funktionen. Die zeitliche Ordnung, die sich aus der Eigenzeit der technischen Anlage, der festliegenden Reihenfolge der Arbeitsvollzüge und dem Zwang zur Kontinuität ergibt, bildet nicht nur den Rahmen, sondern sie schreibt vor, was hier und jetzt zu tun ist. Sie regelt und beherrscht das Ineinandergreifen der einzelnen Arbeitsvollzüge.

Zu betonen bleibt hierbei, dass eine Hilfeleistung durch unmittelbare Beteiligung am Arbeitsvollzug des anderen nicht möglich ist. Dennoch kann indirekte Hilfe in der Form geleistet werden, dass Fehler des anderen durch „Improvisationen“, beispielsweise durch Beschleunigung des eigenen Tempos, korrigiert werden können (vgl. Popitz, 1957, S. 66f).

b) Die teamartige Kooperation vollzieht sich ebenso an einer technischen Anlage. Diese nimmt jedoch weniger Einfluss auf den kooperativen Charakter, weil die Arbeiter nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden sind und sich somit frei im gemeinsamen Arbeitsraum bewegen können.

Die Anlage ermöglicht die Kooperation und gibt die Arbeitsteilung als solche vor, ohne jedoch die Kooperation zu vermitteln. Die Arbeitskräfte können sich somit die ihnen zufallende Arbeit freier ein- und auch auf die verschiedenen Arbeitskräfte aufteilen. Auch hier ist zwar ein zeitlicher Rahmen gegeben, aber es wird damit nicht festgelegt, was der Einzelne hier und jetzt zu tun hat; vielmehr muss ein bestimmtes Arbeitspensum in einer bestimmten Zeit geschafft werden. Dies bedeutet auch, dass ein Arbeiter einen anderen direkt und unmittelbar unterstützen kann – im Extremfall dadurch, dass er dessen Arbeit übernimmt. Dieses wechselseitige Unterstützungsverhältnis bildet das Hauptcharakteristikum der teamartigen Kooperation.

Ein weiteres bedeutsames Merkmal ist, dass die einzelnen Arbeitsschritte nicht direkt voneinander abhängig sind, d.h. kein Arbeiter ist bei normalem Arbeitsverlauf auf den anderen unmittelbar angewiesen. Die gemeinsame Arbeitsaufgabe konstituiert lediglich eine indirekte Abhängigkeit (ebd., S. 66f).

Für die vorliegende Untersuchung ist in erster Linie der Aspekt von Bedeutung, dass die Einflussspielräume der einzelnen Arbeitskräfte mit zunehmender technischer Entwicklung abnehmen und somit gleichzeitig die Anforderungen kooperativer Arbeit bei geringerer Technisierung und größeren Dispositionsspielräumen zunehmen. Daher wird von Interesse sein, inwieweit sich die Merkmale von gefügeartiger und teamartiger Kooperation mit den Formen von Zusammenarbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen als gering „technisierte“ Arbeitsstätten vergleichen lassen. Darauf soll in Kapitel 8 näher eingegangen werden.

Nun bleibt noch ein weiterer Faktor zu nennen, der Einfluss auf das kooperative Arbeitshandeln nimmt: die Gruppenbildungen im Betrieb.

Die oben genannten Einflussspielräume der einzelnen Arbeitskräfte ermöglichen eine Gruppenbildung der Zusammenarbeitenden, somit bedingen auch persönliche Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern die Arbeitsteilung. Das Maß der gegenseitigen Unterstützung ist weitgehend abhängig von der wechselseitigen Beziehung der Beschäftigten.

Die Kollegialität bei der teamartigen Kooperation hat somit einen weiten Spielraum. Bis zu einem gewissen Grade wird sie erzwungen. Es gibt einige Fälle von Störungen, in denen Hilfe geleistet werden

muss. Aus dem gleichen Grunde bedeutet der Ausfall eines Mitarbeiters die Mehrbelastung aller übrigen. Schließlich geht von der Gegenseitigkeit der Hilfeleistung ein moralischer Zwang aus. Jeder kann nur so lange Hilfe erwarten, wie er selber zu helfen bereit ist (vgl. Popitz, 1957, S. 50f).

In der Untersuchung gehen Popitz et al. jedoch bewusst nicht weiter auf den Bereich der kollegialen Beziehungen ein. Sie vertreten die Ansicht, dass die „informellen Gruppen“ für das Ganze der Betriebssoziologie zwar eine Notwendigkeit seien, dennoch haben sie die Bedeutung der formalen, aus dem Arbeitsablauf notwendig hervorgehenden Kontakte weitgehend übersehen. Zwar bietet der Betrieb informellen Gruppenbildungen aller Art einen weiten Spielraum; darüber hinaus dürfe man aber nicht vergessen, dass er in erster Linie Arbeitsstätte ist¹ (vgl. ebd., S. 42).

Somit bleiben nochmals Popitz et al. zu zitieren: „Wer sich um die Erkenntnis des spezifisch betrieblichen Phänomens bemüht, wird seine Aufmerksamkeit vornehmlich auf die Kooperation richten müssen und auf die Einheiten, innerhalb deren kooperiert wird“ (ebd., S. 46).

Die Bildung von Gruppen wird einen wichtigen Bestandteil der vorliegenden Untersuchung einnehmen, nur handelt es sich hierbei weniger um informelle Gruppenbildungen als um sogenannte „Teams“.

2.2.2 Gruppen und Teams

Das Team gilt im Rahmen dieser Untersuchung als Einheit, innerhalb derer kooperiert werden muss. Daher nimmt der „Team“-Begriff einen wichtigen Stellenwert ein. Da ein Team gleichzeitig auch eine Gruppe darstellt, sollte vorerst der Gruppen-Begriff genauer erläutert werden. Es existieren jedoch von beiden Begriffen keine einheitlichen Definitionen.

Die meisten Definitionen von „Gruppe“ stimmen darin überein, dass zwei oder mehr Individuen dann eine Gruppe bilden, wenn die Beziehungen zwischen diesen als regelmäßig und zeitlich überdauernd betrachtet werden können, so dass man von einer integrierten sozialen Struktur sprechen kann. Zusätzliches Definitionsmerkmal ist häufig das Vorhandensein eines Bewusstseins der Zusammengehörigkeit, also eines Bewusstseins der Zugehörigkeit zu einer gemeinsamen sozialen Einheit. Des Weiteren werden von manchen Autoren zusätzlich die Existenz eines gemeinsamen Ziels

1 Dabei beziehen sie sich auf die „Hawthorne-Studien“ Ende der 1920er Jahre, in deren Rahmen von E. Mayo die informellen Gruppen „entdeckt“ wurden und somit der Grundstein der Betriebssoziologie gelegt wurde. Gemeint sind damit die sozialen Beziehungen in der Arbeitsstätte etc., die bis dato außer Acht gelassen wurden, weil der Taylorismus als damals vorherrschendes Arbeitsorganisationsmodell den „homo oeconomicus“ als Menschenbild vertrat. Taylor glaubte an Effizienzsteigerungen durch eine möglichst weitgehende Arbeitsteilung. Zentral war bei der tayloristischen Produktionsweise die Separierung von Hand- und Kopfarbeit (vgl. Preisendörfer, 2005, S. 103).

und die Institutionalisierung spezifischer Gruppennormen als weitere Merkmale genannt (Fuchs-Heinritz, 1995).

Eine Arbeitsgruppe wird definiert als „die in einem Produktionsgang oder einem Teilabschnitt in mehr oder weniger großer Abhängigkeit voneinander Arbeitenden. Im Gegensatz zur Berufsgruppe umfasst eine Arbeitsgruppe Angehörige unterschiedlicher Ausbildung und Berufsposition“ (ebd.).

Der „Team“-Begriff findet wiederum in der Soziologie kaum Verwendung. Somit wird im Folgenden auf die Sozialpsychologie² Bezug genommen.

Herwig-Lempp definiert das Team als Arbeitsgruppe, die an mehreren Zielen gemeinsam arbeitet; unter der Einbringung der einzelnen Ressourcen der Teammitglieder. Zudem hebt er den strukturellen und organisierten Rahmen der jeweiligen Organisation hervor, über den das Team reflektiert (vgl. Herwig-Lempp, 2004, S. 18f.). Teammitglieder tauschen Informationen aus und treffen Entscheidungen, um den einzelnen Teammitgliedern die Zusammenarbeit in der Herstellung konkreter Produkte oder Dienstleistungen zu ermöglichen (vgl. Kriz/Nöbauer, 2002, S. 23).

Mit Festlegung einer Gruppengröße kann ein Team als eine Gruppe von zwei bis acht Fachleuten bezeichnet werden, die kooperative und zielorientierte Arbeit leisten und eine vorgegebene komplexe Aufgabe bearbeiten. Zudem legen sie einen besonderen Stellenwert auf die Integration von unterschiedlichem Fachwissen nach gemeinsam festgelegten Regeln (vgl. Gellert/Nowak, 2004, S. 20). Teamarbeit unterscheidet sich von anderen Formen der Zusammenarbeit durch eine verstärkte Ausprägung der Kriterien von Intensität, wechselseitiger Beziehung unter den Mitgliedern, Gemeinschaftsgeist und Gruppenzusammenhalt.³ Der Übergang zwischen Teamarbeit und anderen Formen der Gruppenarbeit bzw. Zusammenarbeit erscheint demnach fließend. Die Eigenart der Teamarbeit besteht darin, dass sie nicht die Addition der Einzelleistungen der Mitglieder ist, sondern deren Koordination und Integration (vgl. Forster, 1981, S. 146).

Die Interaktionsprozesse zwischen Teammitgliedern lassen sich in vielerlei Hinsicht beschreiben. Allgemein lassen sich drei Formen der Interaktion zwischen Akteuren unterscheiden: Koorientierung, symbolische Interaktion und Kommunikation. Diese Unterscheidung folgt drei Mechanismen, die die jeweilige Leistung tragen: die Empathie und gedankliche Koordination leitet die Koorientierung, Gesten und Symbole die symbolische Interaktion. Die verschiedenen Medien, mündliche Sprache, Schrift, symbolisch generalisierte Medien leiten die Kommunikation (vgl. Esser, 2000, Band

2 Bei der (insbesondere sozialpsychologischen) Untersuchung von Teamarbeit bilden sogenannte Team- „Rollen“ einen wichtigen Bestandteil. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch nicht näher darauf eingegangen.

3 In diesem Zusammenhang wird häufig von sogenannten *Commitments* gesprochen. *Commitment* ist die unbedingte Bindung an bestimmte Werte. Die unbedingte Bindung meint die Ausbildung von wechselseitigen Erwartungen und damit eine Institutionalisierung durch allgemeine Verhaltenserwartungen anhand von Werten und Normen (vgl. Esser, 2000, Band 3, S. 286).

3, S. 297f). Dabei gilt die Koorientierung als Bezeichnung für eine gemeinsame und „koordinierte“ gedankliche Orientierung an dem gleichen vorgestellten Modell des Handelns (vgl. ebd., S. 229) – in dem vorliegenden Fall die gemeinsame Arbeitsaufgabe.

Das Hauptmerkmal der teamartigen Kooperation, das „wechselseitige Unterstützungsverhältnis“ beruht laut den sozialen Tauschtheorien auf einem Prinzip der Gegenseitigkeit. Die Ansätze dieser Theorien sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

2.2.3 Sozialer Austausch

Die Tauschtheorien gehen von der grundsätzlichen Annahme aus, dass Akteure Beziehungen eingehen, wenn sie einen gegenseitigen Nutzen damit verbinden (vgl. Coleman, 1991, S. 46f.).

Hierbei gelten die wesentlichen Unterscheidungen zwischen ökonomischem⁴ und sozialem Tausch und die des unmittelbaren und des generalisierten Tausches. Bei dem generalisierten Tausch erfolgen Leistung und Gegenleistung nicht unmittelbar. Diese Zeitkomponente erfordert eine Vertrauensbasis. Die meisten zwischenmenschlichen Begegnungen beinhalten einen Ressourcenaustausch in irgendeiner Form (vgl. Foa/Foa, 1980, S. 77) bei dem es in erster Linie um den Austausch von nicht-materiellen Gütern geht, wie z.B. Ratschlägen. Hierbei gilt vor allem das Prinzip der Reziprozität, der Gegenseitigkeit. Dieses Prinzip vom Geben und Nehmen bezeichnet den Austausch von Leistung und Gegenleistung.

In Organisationen werden ebenso Beziehungen eingegangen. Die Form und Intensität dieser Beziehungen variieren, da sie auf Mitgliedschaftserwartungen und -rollen gründen. Dennoch funktionieren sie nach dem Prinzip der Reziprozität (vgl. Becke, 2008).

Nach Gouldner ist Reziprozität die Norm der „realistischen“ Welt der Arbeit und fungiert als moralische Norm. Ohne Gegenleistung zu nehmen und zu geben ist das Ideal außerhalb der Welt der Arbeit (vgl. Gouldner, 2005, S. 112).

Blau (1976) hingegen bezieht die Position, dass Reziprozität nicht durch eine soziale Norm erzwungen wird, sondern dass sie auch dann vorliegt, wenn keine normativen Kontrollen bestehen. Der Prozess des Tausches, in dem Individuen ihre Verpflichtungen erfüllen, indem sie den Nutzen erwidern, um auch zukünftig einen Nutzen zu erzielen, ist laut Blau eine gute Illustration des wichtigen Prinzips, dass nicht alle sozialen Zwänge auch normative Zwänge sind. Der Tauschprozess basiert auf dem Vertrauen, dass die Leistung (zukünftig) erwidert wird. Eine Person, die eine Leistung nicht in derselben Form erwidern und somit seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann, begibt sich in eine Abhängigkeit, indem er die

4 Mit dem ökonomischen Tausch befassen sich hauptsächlich die sog. „Rational-Choice“-Theoretiker, die von einem Menschenbild des „homo oeconomicus“ als rational handelndem Akteur im Streben nach Nutzenmaximierung ausgehen. Dabei wird vorwiegend das „Gefangenendilemma“ zur Untersuchung von Konflikt- und Kooperationsverhalten verwendet (vgl. Axelrod, 2000), worauf in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.

Gegenleistung in Form von Anerkennung erbringen muss (vgl. Blau, 2005, S. 130f).

In seiner Studie „Konsultation unter Kollegen“ untersucht Blau den sozialen Austausch unter Kollegen in einer Arbeitsvermittlungs- und in einer Justizbehörde. Die Beamten bearbeiteten dort selbständig ihre Fallzuständigkeiten und hatten selten offizielle Kontakte zu ihren Kollegen. Bei Schwierigkeiten in der Bearbeitung des Falles war es den Beschäftigten offiziell – als Bestandteil der Autoritätsstruktur der Behörde – nur erlaubt, ihre Vorgesetzten um Rat zu bitten. Dies wurde jedoch weitgehend vermieden, weil die Befürchtung bestand, dass die wiederholte Einbeziehung der Vorgesetzten als Unfähigkeit zu selbständigem Arbeiten gewertet wurde. Somit wurden die Kollegen in informellen Gesprächen zu Rate gezogen. Die „Konsultation kann als ein Austausch von Gütern gesehen werden, beide Seiten gewinnen etwas, beide müssen einen Preis zahlen“ (Blau, 1976, S. 106). Wer um Rat bittet, erweist damit dem „überlegenen Wissen“ seines Kollegen Respekt. In dieser Anerkennung der eigenen „Unterlegenheit“ bestehen die Kosten der empfangenen Hilfe. Kollegen um Rat zu bitten gilt somit als eine Form der sozialen Anerkennung. Der Konsultierte gewinnt zugleich an Prestige, dafür ist er bereit, für Konsultationen einen Teil seiner Zeit zu opfern und seine eigene Arbeit zu unterbrechen. Dies vergrößert darüber hinaus sein Vertrauen in seine eigenen Entscheidungen. Um jedoch Zurückweisungen jeglicher Art zu vermeiden, wurden zumeist Kollegen konsultiert, mit denen ein freundschaftliches Verhältnis gepflegt wurde, selbst wenn diese keine Experten waren. Experten konnten somit für die wirklich schwierigen Fälle „aufbewahrt“ werden. Je kompetenter ein Beamter war, desto größer war gleichzeitig sein Widerwille, sich Schwierigkeiten einzugestehen. Doch auch Experten können bei schwierigen Entscheidungen ein Bedürfnis nach Unterstützung haben. Daher gab es auch Formen „verdeckter“ Konsultation. Die Erzählungen und Diskussionen über interessante Fälle stellen eine funktionale Alternative zu Konsultationen dar. Sie erfüllen dieselben Vorteile wie eine Bitte um Rat, ohne dieselben Nachteil mit sich zu bringen. Die Diskussionen über andere Fälle erweiterten zugleich das Wissen der Beschäftigten, die Qualität der Entscheidungen wurde durch das System der Konsultationen verbessert. Das System stabilisierte zudem die Beziehungen untereinander und beugte Konflikten vor (vgl. Blau, 1976, S. 106-111).

Es geht jedoch beim sozialen Tausch unter Kollegen nicht nur um Anerkennung – der soziale Austauschprozess basiert auf Vertrauen in andere, während im wirtschaftlichen Austausch die unmittelbare Übergabe der Güter oder ein Vertrag die Vertrauensbasis ersetzt (Blau, 2005, S. 130f).

Kooperatives Arbeitshandeln ist somit als Handeln im Rahmen von Erwerbstätigkeit zu verstehen. Dieses Handeln ist auf die Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten ausgelegt. In Industriebetrieben sind die Formen, die Kooperation unter dem Einfluss von technischen Anlagen annehmen kann, bereits untersucht worden. Dabei wurde herausgestellt, dass die Einflussspielräume und Anforderungen an die Beschäftigten bei geringer „technisierten“

Arbeitsabläufen größer werden. Im Team – als einer Gruppe im betrieblichen Kontext – erfordert dies viel Selbstorganisation.

Um im Weiteren der Frage nachzugehen, auf welchen Prinzipien das kooperative Arbeitshandeln zwischen den einzelnen Teammitgliedern beruht, wurden die sozialen Austauschtheorien herangezogen, die von einem Prinzip der Reziprozität ausgehen. Denn Kooperation kann auch als eine Form des sozialen Tausches betrachtet werden.

Als nächster Schritt sollte auf die spezifischen „Rahmenbedingungen“ und Einflussfaktoren der Zusammenarbeit eingegangen werden. Da es sich bei den Fallbeispielen um sogenannte „personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen“ handelt, werden im Folgenden die spezifischen Merkmale dieser Art von Organisation erläutert. Außerdem werden die Anforderungen von Dienstleistungsarbeit wie auch die Rolle von Professionen im Rahmen des kooperativen Arbeitshandelns dargestellt.

3 Personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen

Das folgende Kapitel widmet sich den organisationssoziologischen Aspekten der vorliegenden Untersuchung. Hier wird genauer definiert, was unter dem Begriff „Organisation“ zu verstehen ist, um darauf folgend die für den Forschungsgegenstand relevante Unterscheidung zwischen den formalen Organisationsstrukturen und informellen Prozessen treffen zu können. Weiterhin werden die spezifischen Merkmale von Dienstleistungs- bzw. Interaktionsarbeit dargelegt, wie auch deren Anforderungen an die Beschäftigten. Zusätzliches Spezifikum von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen ist die Rolle von Professionellen, die dort zumeist beschäftigt sind. Diese nehmen eine besondere Position gegenüber formalen Strukturen in Organisationen ein. Darüber hinaus wird die Situation der Sozialen Arbeit als Profession dargestellt. Abschließend werden die Mechanismen der „Selbstkontrolle“ unter Professionellen erläutert, welche ebenso für die Untersuchung im empirischen Teil bedeutend sind.

3.1 Definition Organisation

Organisationen werden vielfach als ihrer Umwelt gegenüber offene Systeme definiert, die zeitlich überdauernd existieren und spezifische Ziele verfolgen. Organisationen bestehen unter anderem aus Individuen bzw. Gruppen und weisen eine bestimmte Struktur zur Koordination der einzelnen Tätigkeiten auf, die in der Regel durch Arbeitsteilung und Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist. Das Erleben und Handeln der Individuen und Gruppen ist äußerst vielfältig, das primär interessierende Handeln von Indi-

viduen in Organisationen ist jedoch deren Arbeitshandeln. In der Industrie- wie Organisationssoziologie stehen dabei die Strukturen im Vordergrund, innerhalb derer sich Arbeit vollzieht (v. Rosenstiel 2000, zit. bei Flick 2007, S. 225).

Dabei wird eine Organisation oftmals als ein kollektives oder korporatives soziales System bezeichnet, das vor allem Koordinations- und Kooperationsprobleme lösen soll. Wesentliche Merkmale einer Organisation sind ihre kennzeichnenden Ziele und ihre Mitglieder. Es gibt ein Innenverhältnis, das sich durch eine Mischung aus formalisierten und informellen Handlungen und Strukturen auszeichnet (vgl. Allmendinger/Hinz, 2002, S. 10f). Esser betont, dass der *Zweck* bzw. das *Ziel* einer Organisation in der *kollektiven* Erstellung *spezieller* Ressourcen und Leistungen besteht. Um eine zweckmäßige Arbeitsteilung gewährleisten zu können, ist die Strukturierung der Beziehungen durch formal definierte *Positionen* mit daran geknüpften typischen normativen Erwartungen an das Handeln der Akteure – die *sozialen Rollen* – typisch. Zu dieser Ordnung nach Positionen und Rollen, die zunächst *horizontal* nach verschiedenen „Aufgaben“ strukturiert ist, kommt meist auch eine *vertikale* Ordnung, die *Hierarchie* einer Organisation. Solche Hierarchien können mehr oder weniger ausgeprägt bzw. „flach“ sein. Formal geregelt sind insbesondere der Eintritt und der Austritt von Personen in die Organisation, die Besetzung der Positionen und die Bestimmung der speziellen Rechte und Pflichten der Akteure auf diesen Positionen. Treffend bezeichnet Esser darüber hinaus die Organisation als „die ‚kollektive‘ Kooperation von Akteuren unter dem Dach von auch formal festgelegten und bindenden Regeln“ (Esser, 2000, Band 5, S. 239f).

3.2 Formale und informelle Strukturen

Auch wenn hier nicht auf alle typischen Merkmale einer Organisation näher eingegangen werden kann, bleibt folgende Unterscheidung wesentlich für die weiteren Überlegungen. Die Unterscheidung zwischen formalen und informellen Strukturen, welche sich in der klassischen Betriebssoziologie⁵ als Kategorienpaar durchgesetzt hat. Dabei wurden unter „formaler Struktur“ die bewusst geplanten Organisationsstrukturen verstanden, unter „informeller Struktur“ dagegen die spontanen „zwischenmenschlichen“ Beziehungen (Türk, 1978, S. 149).

Die formale Struktur umfasst Stellenbeschreibungen, Regelung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen, Verfahrens- und Verhaltensrichtlinien, Entlohnungspraktiken und vorgesehene Unter- bzw. Überordnungsverhältnisse. Sie erstreckt sich in erster Linie auf den Aufbau einer Organisation, in zweiter Linie auf organisationale Abläufe (vgl. Preisendörfer, 2005, S.66). Die informelle Organisation bezieht sich darauf, wie die Prozesse tatsächlich ablaufen und auf die Art und Weise, wie sich die Individuen während der Erfüllung ihrer Rollen und Aufgaben mit der formalen Organisation ausein-

5 Die Entdeckung des „Informellen“ wurde bereits im 2. Kapitel im Rahmen der „informellen Gruppen“ erwähnt.

anderssetzen (vgl. Hackmann, 2002, S. 246). Denn diese werden von Mitgliedern in Organisationen häufig als aktivitätshemmend erlebt. Der andere Aspekt dieser Organisationsrealität ist jedoch auch die Entlastungsfunktion von Strukturen. Nicht alles muss beziehungs- und situationsgemäß dauernd neu geregelt werden. Die Klarheit über die eigene Position bietet zudem eine Arbeitserleichterung (vgl. Gotthard-Lorenz, 1989, S. 70f).

Durch die Interaktionen der Individuen werden also die formalen organisatorischen Rahmenbedingungen ausgefüllt, interpretiert, angewendet, modifiziert oder auch hintergangen oder verletzt (vgl. Gerhard/Wolf, 1987, S. 28).

Aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet Luhmann die Formalisierung als einen Prozess der Strukturbildung. Die formalen Organisationsstrukturen bilden sich aus einer Formalisierung von Handlungserwartungen. Eine Erwartung wird als formalisiert bezeichnet, „wenn sie in einem sozialen System durch diese Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d.h. wenn erkennbar Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist. Ein System ist formalisiert in dem Maße wie seine Erwartungen formalisiert sind. Die *formale Organisation* ist das Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied erwartet wird“ (Luhmann, 1964, S. 38).

Die Loyalität (Anerkennung der Rechtmäßigkeit) gegenüber den formalisierten Erwartungen wird an die einmalige und ausdrückliche Entscheidung für die Übernahme der Mitgliedschaft in der Organisation gebunden. Darüber hinaus betont Luhmann, dass die Mitgliedsrolle nur einen Teil der Handlungserwartungen deckt, die in einem Sozialsystem tatsächlich existieren. Der nicht abgedeckte – aber gleichwohl zum System gehörige Teil – ist dann die informelle Organisation als Komplex informeller Erwartungen (vgl. Schäfers 1999, S. 89f).

Welche gegenseitigen Handlungserwartungen – auch über den formalen Teil hinaus – zwischen den Organisationsmitgliedern existieren, wird weiter unten anhand der empirischen Beispiele thematisiert.

Nach Barnard (1948) ist der Bewusstseitsgrad der Akteure, der der Bildung von Formen der Kooperation innewohnt, ein bedeutendes Kriterium für die Unterscheidung zwischen formaler und informeller Organisation (vgl. Schäfers, S. 85f.). Aus Barnards Trennung zwischen Organisationszielen und persönlichen Motiven folgt, dass man sich nicht darauf beschränken kann, die „unpersönlichen“ Ziele der Organisation im Auge zu behalten, sondern dass auch die persönlichen Motive der einzelnen Organisationsmitglieder einbezogen werden müssen.

Obwohl viele Organisationsformen ganz unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und durch unterschiedliche Strukturen gekennzeichnet sind, wird letztlich immer nach der Lösung des gleichen Problems gesucht: Die Anstrengungen der Mitglieder im Blick auf

das jeweilige Organisationsziel zu koordinieren.⁶ Die Ausübung von Herrschaft ist im Innen- und Außenverhältnis eine unter mehreren Varianten, mit denen sich Kooperation gewährleisten lässt, erweist sich jedoch oftmals als kontraproduktiv. In vergangener Zeit wurden Versuche unternommen, die Rolle von Vertrauen bei der Lösung von Kooperationsproblemen systematisch zu berücksichtigen (Allmendinger/Hinz, 2002, S. 13ff).

Organisationen werden im Rahmen dieser Arbeit als korporative Systeme verstanden, die in erster Linie Koordinations- und Kooperationsprobleme dadurch lösen sollen, dass eine Formalisierung von Strukturen im Sinne einer Formalisierung von Handlungserwartungen an die einzelnen Mitglieder erfolgt. Die Frage ist nun, inwieweit sich – bezogen auf die Art von Organisation und deren Tätigkeit – Strukturen formalisieren lassen, bzw. inwieweit sich ihre Mitglieder an ihnen orientieren und sich die Kooperation untereinander koordinieren lässt. Um diese Fragen beantworten zu können, wird nun eine spezifische Art von Organisation vorgestellt – die Dienstleistungsorganisation. Deren Merkmale stellen besondere Anforderungen an die Beschäftigten, die im Folgenden erläutert werden.

3.3 Merkmale von Dienstleistungsarbeit

Um die Anforderungen von Dienstleistungsarbeit und die Bedingungen von Dienstleistungsorganisationen als Handlungsrahmen zu beschreiben, wird zunächst begrifflich geklärt, was unter „Dienstleistungen“ zu verstehen ist:

Bei Dienstleistungen handelt es sich um immaterielle (nicht-stoffliche) Güter, deren Erzeugung zunächst einen Bedarf voraussetzt und deren „Produktion und Verbrauch zeitlich zusammenfallen“ (GWL in Bauer, 2001, S. 77). Klassifizierend wird zwischen dem stofflich-produktionsorientierten Dienstleistungstyp und den nicht stofflichen, interaktiv-personenbezogenen Dienstleistungen unterschieden. Die folgende Untersuchung bezieht sich auf die interaktiv-personenbezogenen Dienstleistungen. Diese „gelten allgemein als nicht übertragbar, nicht lagerfähig und nicht transportierbar“ (ebd.). Diese Eigenschaften treffen generell auch für die Dienstleistungen im Sozialwesen zu. Das Charakteristikum der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ist die ortsgebundene und synchron erfolgende Interaktionsbeziehung mit einem konkreten Gegenüber, bei der es sich wiederum um komplexe Erfahrungs- und/oder Vertrauensgüter („Beziehungsarbeiten“) handelt (vgl. Bauer, 2001, S. 77).

⁶ Zu bekannten organisationssoziologischen Konzepten gehört die Kontingenztheorie (situativer Ansatz), die betont, dass die Leistungsfähigkeit von Organisationen von deren Organisationsstruktur, insbesondere ihren Strukturen zur Lösung von Kontroll- und Kooperationsproblemen, abhängt. Die Kontingenztheorie bezieht sich darüber hinaus auf das Organisation/Umwelt-Problem. Die Leistungsfähigkeit von Organisationsstrukturen ergibt sich dabei aus dem Anpassungsvermögen der Organisation an die Umwelt (vgl. Allmendinger/Hinz, 2002, S. 12).

Als charakteristisch wird dabei die „Koproduktion“ herausgestellt. Dies meint die Beteiligung des Konsumenten an der Produktion und der Erstellung der Dienstleistung (vgl. Böhle/Bolte, 2002, S. 151).

Bauer beobachtet jedoch, dass die Verwendung der Dienstleistungsterminologie im Sozialwesen weitestgehend beliebig zu sein scheint und es an einer übereinstimmenden Klassifikation mangle (Bauer 2001, S. 14). Die terminologische Unklarheit spiegelt dabei den unbestimmten Charakter der Dienstleistungen im Sozialwesen selbst wider (ebd., S. 43). Daher definiert er: „Die Dienstleistungen im Sozialwesen finden *personenbezogen* innerhalb eines zeitgleichen und ortsgebundenen Interaktionsgeschehens unter Beteiligung zweier bedarfsunterschiedlicher Personen oder Personengruppen statt“ (ebd., S. 78). Des Weiteren werden sie „vom Staat, juristischen Personen des öffentlichen Rechts oder gemeinnützigen Trägern bereitgestellt oder mindestens mitfinanziert“ (ebd., S. 68).

Die Frage ist nun, welche spezifischen Anforderungen Dienstleistungsarbeit an die Beschäftigten stellt. Diese Anforderungen stellen sich besonders deutlich dar, wenn man sie der Produktionsarbeit gegenüberstellt: Die Besonderheiten der Dienstleistungsarbeit machen Berger/Offe in deren Gewährleistungsfunktion gegenüber der eigentlichen produktiven Arbeit aus. Der Dienstleistung obliege die „Gewährleistung [der] institutionellen Ordnung und der übrigen funktionalen Voraussetzungen dafür, dass Produktionsarbeit von-statten gehen kann“ (Berger/Offe, 1981, S. 41).

Die Zweckbestimmung der Produktionsarbeit wird am besten erfüllt, je „effizienter“ sie organisiert ist, das heißt, je regelmäßiger, standardisierter, berechen- und kontrollierbarer sie ausgeführt wird. Demgegenüber muss sich Dienstleistungsarbeit an Risiken, Störungen und Unregelmäßigkeiten orientieren. Daher gilt als das Hauptmerkmal aller Anforderungen der Dienstleistungsarbeit die „Ungewissheit“ (Berger/Offe, 1981, S. 273ff). Diese Unwägbarkeiten resultieren aus der bereits weiter oben erwähnten Koproduktion, im Rahmen derer der Kunde/Klient zur Leistungserstellung beiträgt und somit einen wesentlichen Einfluss auf den Arbeitsprozess ausübt (vgl. Wehrich/Dunkel, 2003, S. 761).

Es besteht die weit verbreitete Ansicht, dass sich Dienstleistungsarbeit gar nicht oder nur zu einem geringen Bestandteil standardisieren lässt (vgl. Gerhard/Wolf, 1987, S. 28). Dieser Aspekt führt wiederum zu der Frage, in welcher Form Dienstleistungsorganisationen formale Strukturen ausbilden können, um somit wiederum das kooperative Arbeitshandeln der Beschäftigten zu koordinieren.

Wenn von sozialen Dienstleistungsorganisationen gesprochen wird, wird zumeist thematisiert, dass soziale Dienstleistungen eingebunden sind in hierarchisch strukturierte Organisationen, deren Ordnungs- und Effizienzkriterien sich auf das Handeln der Dienstleistenden einschränkend auswirken (s. Kap. 3.2) können (vgl. Gerhard/Wolf, 1987, S. 28). Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit soll daher auch der Frage nachgegangen werden, wie die Beschäftigten die Ausprägung der hierarchischen Strukturen wahrnehmen. Im Sinne einer „hierarchischen Kooperation“ soll dabei auch die Perspektive der Leitungskräfte hinzugezogen werden.

Ein weiteres wesentliches Merkmal von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ist die bereits erwähnte finanzielle Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln und Spendengeldern und der Gewährung durch Leistungsträger. Somit fungiert die Organisation letztendlich „nur“ als Leistungserbringer. Die Beschäftigten müssen demnach nicht nur den fachlichen Anforderungen entsprechen, sondern sie haben darüber hinaus auch weiteren Anforderungen wie z.B. den christlich geprägten Leitbildern der Anstellungsträger zu genügen (vgl. ebd., S. 28).

In der industriellen Produktion haben Herstellungsverfahren und Produkte kein Eigenleben, wie dies bei den „Werkstücken“ der Humandienstleistung – den KlientInnen – der Fall ist. Die individuellen Bedürfnisse und Eigenarten der KlientInnen sind zum Teil wenig vorhersehbar und erfordern „unplanbare“ Arbeitsabläufe. Dienstleistungsarbeit lässt sich somit im Vergleich zur Produktion in geringerem Maße standardisieren. Daraus folgt, dass die Arbeit in der Humandienstleistung andere, zum Teil höhere Anforderungen an MitarbeiterInnen stellt (vgl. Dunkel/Rieder, 2004, S. 211f).

3.3.1 Anforderungen der Dienstleistungsarbeit

Die mit Dienstleistungsarbeit verbundenen Anforderungen an die Beschäftigten sind in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus der sozialwissenschaftlichen Forschung geraten.⁷

Um die Anforderungen von Kooperation mit den anderen Beschäftigten im Rahmen von Dienstleistungsarbeit erfassen zu können, erscheint es vorerst sinnvoll, den bisherigen Forschungsstand mit der Perspektive auf die Beschäftigten als Akteure der Dienstleistung näher in Augenschein zu nehmen. In diesem Kontext bieten sich die Konzepte der Gefühlsarbeit (Hochschild 1983) und der Interaktionsarbeit (Büssing/Glaser 1999) an.

Allgemein definiert gilt Gefühlsarbeit „beim Berufstätigen als der Aspekt seiner Arbeit, der die persönlichen Reaktionen der Klienten mit gezielter Aufmerksamkeit berücksichtigt und in den Arbeitsverlauf einbindet“ (Fuchs-Heinritz 1995).

⁷ Mit dem Forschungsprogramm „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ waren verstärkte forschungspolitische Bemühungen um eine systematische und wissenschaftlich gestützte Förderung von Dienstleistungsarbeit erkennbar. Die Forschergruppe hielt den Umstand, dass wesentliche Bereiche der Humandienstleistungen, wie z.B. die Pflege, immer noch als „einfache“ Tätigkeiten diskreditiert werden, deren gesellschaftliche Wertschätzung immer noch gering ist, für einen wesentlichen Grund für bestehende Mängel in der Dienstleistung. Mit dem Verbundvorhaben INTAKT wurden verschiedene Felder der Dienstleistung systematisch aus einer interdisziplinären, arbeitspsychologischen und arbeitssoziologischen Perspektive untersucht. Leitend für das Verbundvorhaben war die These, dass Arbeit in der Interaktion mit KlientInnen und KundInnen besondere Anforderungen und Belastungen mit sich bringt, deren Bewältigung geeignete arbeitsorganisatorische Voraussetzungen erfordert. Bei der Erforschung von Interaktionsarbeit wurde eine bedingungsbezogene mit einer personenbezogenen Perspektive verbunden. Mit Blick auf die Bedingungen wurde primär der Frage nachgegangen, wie sich Dienstleistungen mittels geeigneter arbeitsorganisatorischer Maßnahmen in ihrer Qualität verbessern lassen (vgl. Böhle/ Glaser, 2006, S. 9).

Maßgeblich und für die Arbeitssoziologie in dem Bereich wegweisend waren die Arbeiten von Hochschild (1983). Anhand ihres Konzepts der „emotion work“ (Hochschild 1979) führte sie eine Reihe von Untersuchungen zur Gefühlsarbeit in unterschiedlichen Dienstleistungsberufen durch, bei der die Arbeit der Beschäftigten an den eigenen Gefühlen im Mittelpunkt stand. Dabei lassen sich zwei grundlegende Strategien unterscheiden, die Hochschild als „surface acting“ und „deep acting“ bezeichnet. Beim „surface acting“ handelt es sich um die Regulierung äußerer (dargebotener) Gefühle, beim „deep acting“ um die Regulierung innerer (authentisch empfundener) Gefühle. Bezugnehmend auf Goffman's Konzept der „face work“ (1964) bezeichnet Hochschild Gefühlsarbeit als einen Akt des Ausdrucks organisational erwünschter/geforderter Gefühle in Dienstleistungsprozessen. Somit wird davon ausgegangen, dass Gefühlsarbeit an sich bereits mit individuellen „Kosten“ für Dienstleister verbunden ist und wird als ein im Grundsatz negativer Aspekt betrachtet. Gefühlsarbeit ist also auf die Erfüllung der von Seiten der Organisation an den Dienstleistungsgeber übertragenen Arbeitsaufgabe gerichtet und orientiert sich an den Vorgaben der Organisation. Solche Vorgaben können mehr oder weniger restriktiv sein, insbesondere sorgen sie dafür, dass der Dienstleistungsgeber gewissermaßen „nicht aus der Rolle fällt“ (Dunkel/Rieder, 2004, S. 223).

Um sich den spezifischen Anforderungen der personenbezogen sozialen Dienstleistungsarbeit weiter zu nähern, erscheint das „Konzept zur Interaktionsarbeit“ (Büssing/Glaser, 1999) hilfreich. Hier wird auf die stationäre Krankenpflege Bezug genommen, die für die Autoren in gewisser Hinsicht ein „ideales“ Berufsfeld zur Erforschung der Interaktionsarbeit darstellt. Denn die Pflege ist wie kaum eine andere Tätigkeit nicht nur durch eine Vielfalt an Gefühlen in der Arbeit und eine ausgeprägte Wertkultur gekennzeichnet, sondern auch durch komplexe organisationale Strukturen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit zahlreichen Berufsgruppen. Im Konzept der Interaktionsarbeit wird Emotionsarbeit als ein Bestandteil der Arbeitsaufgabe betrachtet. Daher präferieren Büssing/Glaser den Begriff der *Interaktionsarbeit* als den umfassenderen Begriff gegenüber der Emotions- und Gefühlsarbeit und definieren wie folgt: „*Interaktionsarbeit* subsumiert die kommunikativen (Kommunikationsarbeit) und die emotionsbezogenen Anteile (Emotionsarbeit) sowie die unmittelbaren Kontakte (z.B. Körperarbeit) in der Arbeit mit KlientInnen. Dabei stehen die individuellen Komponenten der Gefühlsregulierung bzw. des Emotionsmanagements nicht im Mittelpunkt, sondern vielmehr im Dienste der Bewältigung von Anforderungen und Belastungen der Interaktionsaufgaben“ (Büssing/Glaser, 1999, S. 167).

Mit dem Begriff der Interaktionsarbeit rücken somit auch die bedingungsbezogenen Komponenten im Rahmen der Arbeit mit KlientInnen in den Vordergrund. Daher wird dieser Begriff für die vorliegende Untersuchung übernommen. Mit Gefühlsarbeit gehen auch nicht nur Belastungen einher, sondern sie gilt ebenso als Voraussetzung für das Gelingen vieler Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich. Nach dem Ansatz des „subjektivierenden Arbeitshandelns“

(Böhle 1999) sind Gefühle nicht nur Gegenstand der Arbeit, sondern werden auch als Mittel zur Wahrnehmung und Beeinflussung der Gefühle einer anderen Person wirksam (vgl. Dunkel/Rieder, 2004, S. 213).

Bei dem Blick auf die Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsempfänger weisen Wehrich/Dunkel zudem darauf hin, dass es zu erheblichen Abstimmungsproblemen kommen kann. Hier wird noch einmal auf die komplexe Rolle von sozialen Dienstleistungen hingewiesen, da hier neben Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsempfänger noch weitere Kunden, öffentliche Kostenträger, eine gesellschaftliche Öffentlichkeit oder Angehörige der Kunden/ Klienten mitspielen (vgl. Wehrich/Dunkel, 2003, S. 77).

Dennoch bilden die Anforderungen der Gefühlsregulierung und der Abstimmungserfordernisse mit den Kunden/ Klienten nur einen Teilaspekt der vorliegenden Untersuchung. Vielmehr geht es um die Interaktion, die „dahintersteckt“. Von Interesse ist das kooperative Handeln hinter den Grenzstellen der Dienstleistungsorganisation, an denen die Interaktionen zwischen Dienstleistern und Kunden/ Klienten stattfinden (vgl. Holtgrewe, 2005, S. 41).

Der Fokus soll somit vielmehr auf die besonderen Anforderungen und die speziellen Formen der Kooperation der Beschäftigten *unter den Bedingungen* der Interaktionsarbeit gerichtet sein.

Krömmelbein spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einem (neuen) kommunikativen Stress in der Arbeitswelt. Sie vertritt damit die These, dass es einen Wandel in der Arbeitskommunikation⁸ gegeben hat, der zu veränderten Identifizierungs- und Selbstbehauptungsprozessen führt, die wiederum neue Konfliktstrukturen generieren. Sie spricht von einer Dezentralisierung der Arbeitsorganisation, durch die horizontale Kommunikation ausgedehnt und intensiviert wird. Dies führt dazu, dass Arbeit verstärkt als soziale Interaktion erfahren wird, an der sich Subjekte kooperativ beteiligen (vgl. Krömmelbein, 2004, S. 12-14).

Bolte und Porschen weisen in dem Zusammenhang ebenso darauf hin, dass aus arbeitssoziologischer Perspektive vor allem die Besonderheiten der „interaktiven“ Arbeit und die darin eingebetteten sozialen Abstimmungsprozesse zwischen MitarbeiterInnen wesentlich sind. Sie konstatieren, dass sich der Blick vor allem auf deren Rolle bei der Arbeitsbewältigung richten sollte. Denn Arbeitskräfte müssen sich sowohl bei Abstimmungen in Unternehmen als auch bei personenbezogenen Dienstleistungen immer mit einem jeweils konkreten Gegenüber arrangieren. Wie die Abstimmung zwischen den Akteuren genau verläuft, hängt damit zusammen, über *was* sich abgestimmt wird (vgl. Porschen/Bolte, 2005, S. 16).

Zunächst soll jedoch ein weiteres entscheidendes Merkmal der Arbeit in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen behandelt werden: Zumeist sind es Angehörige von Professionen,

8 Durch Kommunikation findet ein kognitiver Austausch von Wissen, Verhaltenserwartungen und Identitätszuschreibungen statt, der wiederum Wissen generiert und das Zusammenhandeln koordiniert (vgl. Luckmann, 1972, S. 219).

die dort ihrer Beschäftigung nachgehen und somit zu den besonderen Bedingungen der (kooperativen) Arbeit beitragen.

3.4 Profession

In der modernen organisationssoziologischen Literatur werden Professionelle als Experten verstanden, die mit nicht routinisierten, unbestimmten, aktiven Arbeitsaufgaben umgehen können (vgl. Klatetzki, 2005, S. 260). In Verbindung mit den spezifischen Kennzeichen von Dienstleistungsarbeit – die Arbeit unter den Bedingungen der Ungewissheit, zudem Arbeit, die mit Menschen zu tun hat – ist Dienstleistungsarbeit nur angemessen unter den Bedingungen professioneller Arbeit zu leisten. Es ist gerade das Kennzeichen der Ungewissheit, das diese Arbeit von technischer Arbeit unterscheidet. Gleichzeitig wird die berufliche Fähigkeit vorausgesetzt, in der Ungewissheit verantwortlich zu handeln (vgl. Rabe-Kleeberg, 1993, S. 102).

Freidson (1988) generiert folgendes Interpretationssystem für Professionelle: Zum einen bearbeiten sie Einzelfälle mit pragmatischer Orientierung. Sie müssen an Interventionen glauben und sich dabei eher auf eigene Erfahrung aus konkretem Fallwissen verlassen. Die Handlungsorientierung des Professionellen geht mit einem Gefühl subjektiver Verantwortung und einer gewissen Risikobereitschaft einher. In Verbindung mit dem Verantwortungsgefühl entsteht somit ein subjektives Gefühl der Unsicherheit und Verwundbarkeit. Die Betonung von Unbestimmtheit im Einzelfall in Verbindung mit der Erfahrung von Unsicherheit und Verwundbarkeit rechtfertigen gleichzeitig die Berufung auf die eigene praktische Erfahrung. Nicht die disziplinierte Befolgung von Regeln, auch nicht das Streben nach materiellem Gewinn, sondern die gekonnte Bearbeitung von individuellen Problemfällen bildet den Fokus des professionellen Handelns (vgl. Klatetzki, 2005, S. 270f.).

Dem professionellen Handeln können jedoch „unaufhebbare Paradoxien“ (Schütze, 1996, S.187) zugrunde liegen. Dieser „spezifisch paradoxe Anforderungscharakter“ (ebd., S. 186) geht zum einen aus den bereits oben genannten Anforderungen der Interaktionsarbeit hervor. Professionelle stehen sozusagen mit ihrer Klientel in einem im Kern paradoxen sozialen Spannungsverhältnis (vgl. ebd., S. 193). Zum anderen bietet das Verhältnis von Profession und Organisation eine weitere spannungsreiche Beziehung, welches somit ein weiteres Charakteristikum von sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen darstellt.

3.4.1 Das Verhältnis von Profession und Organisation

Die professionellen Organisationsmitglieder sind in Organisationsstrukturen eingebettet. Die Organisation nutzt das professionelle System, um komplexe Arbeitsabläufe zu steuern. Schütze (1996) sieht darin jedoch auch die Gefahr, von diesen Organisationsstrukturen ungebührlich kontrolliert zu werden und unterstellt den

Professionellen somit ein prekäres und kritisches Verhältnis zu ihrer organisatorischen Einbettung (Schütze, 1996, S. 185). Es kann vorkommen, dass „die gleichzeitige Orientierung an den Regeln und Strukturen der Organisation, in der man als Arzt, Sozialarbeiter etc. tätig ist, und an dem Berufsethos und den kollektiv entwickelten Berufsnormen konfliktuell wird, wenn die organisational definierten Rollen- und Handlungsvorgaben und das berufliche Selbstverständnis sich nicht entsprechen“ (Krömmelbein, 2004, S. 87).

Den Beschäftigten aus verschiedenen Professionen gelingt es dabei in unterschiedlichem Maße, das Recht der exklusiven Erzeugung und Bearbeitung von Problemen für sich zu reklamieren und durchzusetzen, denn die Rechte und Privilegien einer Berufsgruppe werden von anderen professionellen Berufsgruppen bestritten und bekämpft. Die Soziale Arbeit nimmt dabei eine besondere Position ein, die im Weiteren ausführlich dargestellt werden soll.

3.4.2 Die Soziale Arbeit als Profession

Bommers/Scherr (2000), die sich der Thematik aus einer systemtheoretischen Perspektive nähern, bezeichnen Sozialpädagogik und Sozialarbeit als „verberuflichtes Handeln in Organisationen“ (Bommers/Scherr, 2000, S. 6). Es wurde schon mehrfach auf den Tatbestand hingewiesen, dass Soziale Arbeit vor allem als Interaktion, d.h. als Kommunikation unter Anwesenden zustande kommt (Kieserling 1999 in Bommers/Scherr, S. 201). Soziale Arbeit⁹ ist damit Interaktionsarbeit. Eine allgemeine gesellschaftstheoretische Bestimmung Sozialer Arbeit wird dadurch erschwert, dass sich durch ihre „Allzuständigkeit“ für spezifische und identifizierbare Inklusionsprobleme und Exklusionsrisiken¹⁰, innerhalb und außerhalb aller Funktionssysteme, ihr Bezugsrahmen kaum eingrenzen lässt. Die Sozialhilfe und die Soziale Arbeit haben dabei die Position der Auffang- und Zweitsicherungen für diejenigen, bei denen die generalisierten Absicherungen nicht greifen oder sich bestimmte Exklusionsdynamiken nicht aufhalten lassen. Den Betroffenen sollen neue Reinklusionschancen aufgezeigt und Unterstützung bei inklusionsvermittelnden Maßnahmen, wie z.B. Wohnungssuche oder Schuldenabbau, geleistet werden. Das generelle Ziel der Sozialen Arbeit ist es, die Individuen zu motivieren und sie wieder dazu zu befähigen, unabhängig von sozialer Hilfe zu leben (vgl. Bommers/Scherr, 2000, S. 131f.).

Diese besondere Position der Sozialen Arbeit als Profession ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass zwischen dem im Sozialwesen erforderlichen Know-how einerseits sowie dem Wissen und Handeln von „ehrenamtlich“ tätigen Laien andererseits keine klare Abgrenzung besteht. Die bereits in den vergangenen Jahren aufgenommenen und auch aktuellen Debatten über das „Ehrenamt“ sind von jenem zweifelhaften Verständnis Sozialer Dienstleistungen geprägt, wel-

9 Der Begriff „Soziale Arbeit“ umfasst „Sozialarbeit“ und „Sozialpädagogik“.

10 Exklusion gilt als systemtheoretische Bezeichnung für einen Ausschluss aus gesellschaftlichen Teilsystemen, wie z.B. dem der Wirtschaft (vgl. Luhmann, 2006)

ches immer wieder die Skepsis hinsichtlich des professionellen Status dieser Tätigkeiten nährt. Zum anderen erweist sich die Grenzziehung der Dienstleistungen im Sozialwesen auch gegenüber anderen beruflichen Tätigkeiten und Professionen als unbestimmt und daher diffus. Im Zusammenhang Sozialer Dienstleistungen werden in der Regel vor allem solche Probleme bearbeitet, die zumeist auch das Terrain anderer fachlicher Zuständigkeiten berühren, wie z.B. Psychologie, Erziehungswesen, Rechtswissenschaft, Behindertenpädagogik¹¹ (vgl. Klatetzki, 2005, S. 206). Die Sozialarbeit und Sozialpädagogik befinden sich somit in einer Situation, in der ihre Zuständigkeit für soziale Probleme fortwährend durch andere Professionen in Frage gestellt werden kann (ebd., S. 260).

Abschließend kann nochmals zusammengefasst werden, dass Professionen für den Soziologen unter den Berufen eine besondere Kategorie darstellen, die für das Funktionieren von fortgeschrittenen Gesellschaften von zentraler Bedeutung ist. Die spezifischen Leistungen von Professionen lassen sich dabei weder durch den Markt noch durch staatliche Maßnahmen administrativ kontrollieren; sie erfordern eine kollegiale, auf die Verinnerlichung professionsethischer Ideale angewiesene Selbstkontrolle (Oevermann, 1996, S. 70). Auf diese Formen „kollegialer Selbstkontrolle“ und andere kollegiale Mechanismen unter Professionellen wird im Folgenden genauer eingegangen.

3.4.3 Die Konsultation unter Professionellen

Insbesondere der von Klatetzki (2005) ausführlich dargelegte Aspekt der Konsultation¹² unter Professionellen erweist sich für die folgende Untersuchung des kooperativen Arbeitshandelns als interessant. Vor dem Hintergrund der Wissenschaft als Legitimationsansatz, der beschriebenen Struktur professioneller Tätigkeit als symbolisches Handeln und der individualistischen Handlungsorientierung beschreibt Klatetzki die besondere Form egalitärer Kontrolle in professionellen Organisationen. Klatetzki betrachtet in diesem Zusammenhang den Individualismus des einzelnen Professionellen auf der Ebene der Gruppe als eine Art „kollektiven Individualismus“ (Klatetzki, 2005, S. 257). Zum einen identifiziert sich der Professionelle mit seiner Arbeit. Die Qualität seiner Arbeit steht somit mit seiner Selbsteinschätzung in Verbindung. Infolgedessen behauptet Klatetzki, dass die eigenen Ansichten eine privilegierte Stellung hätten und den Meinungen anderer Instanzen und Autoritäten lediglich eine nachgeordnete Bedeutung zukommen würde (vgl. ebd., S. 272ff.). Demnach kann als Kernproblem der Organisation von Handlungsinteraktionen verstanden werden, „wie autonome Indi-

11 Eine der im empirischen Teil untersuchten Organisationen ist eine Wohnstätte für Menschen mit geistiger Behinderung, in der keine SozialarbeiterInnen oder -pädagogInnen beschäftigt sind, sondern ErzieherInnen und HeilerziehungspflegerInnen. Was deren Profession angeht, stellt sich ein ähnliches Bild dar. Daher treffen diese Ausführungen meiner Ansicht nach in weiten Teilen auch auf die Beschäftigten dort zu.

12 Was unter Konsultation zu verstehen ist, wurde bereits im zweiten Kapitel am Beispiel der Studie „Konsultation unter Kollegen“ (Blau 1976) beschrieben.

viduen, ohne ihre Autonomie aufzugeben, miteinander kooperieren können, um jene Ziele zu erreichen, die der Kooperation bedürfen“ (Crozier/Friedberg, 1979, S. 111). Durch die bewahrte Handlungsautonomie des Einzelnen ergibt sich nach Klatetzki zugleich das Problem, dass diese Organisationsform Schwierigkeiten mit der Regelung von Konflikten und der Ausübung von Kontrolle hat. In der Gruppe besitzt meist nur der Leiter die Autorität, Anweisungen zu geben und einen Konflikt in die eine oder andere Richtung zu lenken. Als Folge dieser Situation werden in der kollegialen Organisationsform Konflikte vermieden und/oder verschwiegen. Das Problem bei der Vermeidung von Konflikten ist, dass diese latent weiterbestehen und zur Bildung von Fraktionen und damit tendenziell zu Spaltungen innerhalb der Gruppe der Professionellen führen können. Eine weitere Frage ist demnach andererseits die nach den „kollegialen Mechanismen“ unter Professionellen. Jenseits dieser Schwierigkeit der Regelung von Konflikten findet sich im Arbeitsalltag professioneller Organisationen eine spezifische Form kollegialer Kontrolle, die vielfach als Selbstregulation bezeichnet wird. Professionelle sprechen danach allein jenen KollegInnen, die über das gleiche Wissen verfügen, das Recht zur Beurteilung und damit Kontrolle ihrer Arbeit zu. Angst vor Statusverlust und beruflicher Anerkennung hält den Professionellen an, angemessene Arbeit zu leisten. Das bedeutet natürlich nicht, dass auf jegliche Form von „Fremdkontrolle“ verzichtet wird. Dazu dienen dann jedoch eher „informelle“ Informationsquellen, wie Hörensagen, Berichte von KlientInnen und anderen KollegInnen. Zwar verlangt die kollegiale Etikette, dass man mit KlientInnen nicht über KollegInnen spricht, aber deren Erfahrungen, ebenso wie die an ihnen vorgenommenen Diagnosen und Behandlungen liefern Hinweise, die zur Evaluation verwendet werden können. Schließlich liefern insbesondere die eigenen Erfahrungen aus der Kooperation mit den KollegInnen Hinweise für die Evaluation. Druck auf KollegInnen wird vor allem auf informelle und vertrauliche Weise ausgeführt (vgl. Klatetzki, 2005, S. 274ff.).

In Bezug auf das Verhältnis von Professionellen und organisationalen Strukturen beschreibt Klatetzki zudem eine interessante Entwicklung: „Die Regulierung professionellen Handelns durch Verfahrensvorschriften schließt die Diagnose direkt mit der Behandlung kurz, so dass die professionelle Kernkompetenz der Inferenz, die Kunst des Urteilens angesichts von Mehrdeutigkeit, ausgeschaltet wird. Was vom Professionellen dann verlangt wird, ist die disziplinierte Konformität gegenüber den vorgegebenen „Qualitätsstandards““ (Klatetzki, 2005, S. 280). Schließlich wird für die Erzeugung von Qualität auch die weitgehend informelle Form der kollegialen Kontrolle zunehmend durch formale Verfahren ersetzt (vgl. ebd., S. 280).

Werden nun mit dem Vormarsch des Qualitätsmanagements¹³ (QM), die mittlerweile auch in sozialen Einrichtungen nahezu zum

13 Die bekanntesten Modelle sind EFQM (European Foundation for Quality Management) und ISO 9001 (International Organisation for Standardisation) (vgl. Merchel, 2001, S. 35f.). Der Erwerb von Zertifizierungen von externen Gutachtern sind möglich, aber nicht zwingend erforderlich.

Standard gehören, die „informellen“ kollegialen Dynamiken umgeformt? Beim QM geht es um die Standardisierung bestimmter Arbeits- und Handlungsprozesse, „bei denen es um die gezielte und strukturierte Bewertung und Weiterentwicklung der Güte Sozialer Dienstleistungen geht“ (Merchel, 2001, S.10). Die zunehmende Relevanz von QM in der Sozialen Arbeit hat den Hintergrund, dass „Leistungstransparenz und Leistungsvergleiche im Verhältnis zwischen finanzierendem Staat und leistungserbringenden Trägern die Akteure der Sozialen Arbeit vor die Anforderung stellen, interne Abläufe neu zu strukturieren und nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten“ (ebd., S. 46). Doch inwieweit können standardisierte Verfahren in der personenbezogenen Sozialen Dienstleistungsarbeit greifen? Eine Einschätzung der Beteiligten soll anhand der Interviews im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit herausgefunden werden.

Vorerst sollen jedoch zum Abschluss der theoretischen Vorüberlegungen die Publikationen von Böhle/Bolte/Porschen erwähnt werden, die sich seit mehreren Jahren mit der Thematik der „informellen“ Kooperation beschäftigen. Dieser Aspekt wird zum Ende des theoretischen Teils erwähnt, um zur Abrundung den Fokus wieder auf den Untersuchungsgegenstand zu lenken. Darüber hinaus war es für das Verständnis angemessen, vorerst die Unterscheidung von formalen und informalen Strukturen in Organisationen, wie auch die spezifischen Merkmale einer Dienstleistungsorganisation zu erläutern.

4 Die informelle Kooperation

Im folgenden Kapitel werden die Merkmale der informellen Kooperation vorgestellt, darauf folgend das Konzept der „erfahrungsgeleitet-subjektivierenden“ Kooperation. Die Beispielunternehmen der Studien kommen zwar wiederum aus dem Industriebereich, dennoch werden die Ergebnisse auch für personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen aufschlussreich sein.

Die informelle Kooperation zeichnet sich durch besondere Spezifika und Vorgehensweisen aus, die für die laufenden Abstimmungsbedarfe im Arbeitsalltag notwendig sind und sich von der formalisierten Kooperation in Besprechungen unterscheiden. Sie erfolgt somit unmittelbar im praktischen Arbeitshandeln. Problemdefinitionen und Zielfindung stehen hierbei auch nicht unbedingt von vornherein fest und können ebenso erst im wechselseitigen Dialog entstehen (vgl. Böhle/Bolte, 2002, S. 147ff.). Allgemeines Merkmal des kooperativen Arbeitshandelns ist die Selbststeuerung, also die Selbsttätigkeit oder Selbstabstimmung als ein wesentliches Element nicht formaler Koordination (vgl. ebd., S. 158). Vor allem in der arbeits- und industriesoziologischen Diskussion wird hierin ein wesentliches Merkmal neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation gesehen und somit wird – speziell mit Blick auf Kooperation und Kommunikation – von einer „Subjektivierung von Arbeit“ (vgl.

Moldaschl/Voß 2002) gesprochen. Hintergrund dieser Debatte ist der auf die „Entgrenzung“ von Arbeitsstrukturen abzielende Wandel von Betriebsstrategien, bei denen den Arbeitenden erweiterte Freiräume und Handlungsmöglichkeiten gewährt werden. Möglichkeiten, die von den Betroffenen „subjektiv“ genutzt werden können bzw. sogar müssen, um die steigenden Anforderungen erfüllen zu können (vgl. Moldaschl/Voß, 2002, S. 13f.).

Für „moderne“ Unternehmen ist ein Nebeneinander von fremdgesteuerter und selbstgesteuerter Kooperation charakteristisch. Als ein weiteres Merkmal gilt – wie bereits oben erwähnt – die *Wechselseitigkeit bzw. die Aufeinanderbezogenheit kooperativen Handelns*. Hiermit wird der interaktive Charakter kooperativen Arbeitshandelns betont. Denn Selbsttätigkeit kann nur dann stattfinden, wenn eine wechselseitige Verständigung und Abstimmung des individuellen Arbeitshandelns erfolgt. Die Analyse kooperativer Arbeit macht es daher notwendig, Arbeitshandeln grundsätzlich aus der Perspektive mehrerer Akteure zu betrachten.¹⁴ Bereits die oben genannten Austauschtheorien beziehen sich auf ein notwendiges „Win-win-Verhältnis“ für gelingende Kooperation. Dies ist jedoch genau genommen keineswegs eine Besonderheit kooperativer Arbeit, sondern kennzeichnet ein grundlegendes Merkmal von Arbeit an sich. Arbeit als instrumentelles Handeln richtet sich darauf, Leistungen sowohl für andere als auch für sich selbst zu erzielen. Kooperative Arbeit kann daher weder nur selbstlos noch nur strategisch auf die Realisierung eigener Interessen bezogen sein. Sie erfordert sowohl eine strategische Orientierung als auch prosoziales Handeln¹⁵. Des Weiteren sind auch die Rückwirkungen von kooperativer Arbeit auf die subjektive Verfassung (physische und psychische Gesundheit, Kenntnisse und Fertigkeiten) sowie die Realisierung subjektiver Ansprüche (Selbstentfaltung und -verwirklichung) zu berücksichtigen. Hierbei weisen Böhle und Bolte nochmals ausdrücklich darauf hin, dass der Anspruch, dass kooperative Arbeit subjektiv befriedigend sein und keine zusätzlichen Belastungen bringen soll, ein neues Terrain für Arbeitspolitik eröffnet. Dies wurde bisher kaum erkannt. So hat es vielmehr den Anschein, als wären Kooperation und Kommunikation für die Arbeitenden a priori etwas Positives, wie dies insbesondere bei der Arbeit in Teams anklängt. Die Klage über „Meetings als Zeitkiller“ verweise auf die Bedeutung solcher leicht unterschätzten Aspekte kooperativer Arbeit (vgl. Böhle/Bolte, 2002, S. 162f.). Bolte et al. verweisen somit auf ein „Ende der Meeting-Euphorie“ (Bolte et al., 2008) und gehen explizit auf die „Tücken der Meetings“ ein. Diese Tücken bestehen insbesondere in Kommunikationsschwierigkeiten. Das Verhältnis zwischen Kooperation und Kommunikation kann präzise bestimmt werden: „Im Rahmen kooperativen Arbeitshandelns dient Kommunikation

14 Die AutorInnen beziehen anhand dieser Merkmale Anweisungen von Vorgesetzten und die organisatorisch determinierte Arbeit in Gruppen nicht oder nur in Grenzfällen in die Analyse kooperativen Arbeitshandelns mit ein.

15 Für prosoziales Handeln ist die in den Austauschtheorien angenommene Reziprozität typisch und es basiert darüber hinaus auf freiwilligen Unterstützungsleistungen auf der Basis langfristig orientierter Gegenseitigkeit (-> generalisierte Reziprozität) (vgl. Böhle/Bolte, 2002, S. 149).

zur Herstellung und Unterstützung von Kooperation, indem sie sich zum einen auf die Kooperation und zum anderen auf die mit der Kooperation angestrebten Ziele bezieht“ (Böhle/Bolte, 2002, S. 164). In Meetings richtet sich die Kommunikation bzw. Kooperation im Wesentlichen auf die wechselseitige Abstimmung und Planung von Arbeitsabläufen. Die Effektivität dieser Meetings kann jedoch insbesondere durch den Selbstdarstellungszwang einiger KollegInnen leiden (vgl. Böhle et al., 2004, S. 97). Die organisierte Kooperation in Meetings – Besprechungen, Sitzungen etc. – gilt als typisches Instrument der diskursiven Koordinierung, der „selbstgesteuerten Abstimmung“ (Bolte et al., 2008, S. 16).

Wenn somit im Rahmen von Meetings als formeller „Kooperationsplattform“ das Ziel von Abstimmung etc. nur unzureichend erreicht werden kann, liegt es letztendlich an der informellen Kooperation, diese „Lücken“ wieder zu schließen.

4.1 Das Konzept der „erfahrungsgeleitet-subjektivierenden“ Kooperation

Böhle/Bolte heben hervor, dass die besonderen Merkmale informeller Kooperation nicht allein in den fehlenden formalen Regelungen liegen: Wesentlich sind vor allem die Unterschiede im kooperativen Arbeitshandeln. Diese Unterschiede drücken sich in der Art und Weise aus, „wie“ kooperiert wird. Diese Form lässt sich als „erfahrungsgeleitet-subjektivierend“ bezeichnen. Damit wird betont, dass sich die Kooperation aus den konkreten Erfahrungen in der alltäglichen Arbeit ergibt und subjektive Faktoren, gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse, die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sowie persönliche Beziehungen eine wichtige Rolle spielen (Böhle/Bolte, 2002, S. 185).

Hier wird deutlich, dass es für das kooperative Arbeitshandeln auch eine psychisch-individuelle Grundlage gibt, die nicht selbstverständlich ist. Diese Grundlage ist die Fähigkeit und die Motivation, sich in die subjektive Sinnwelt des Anderen hineinzudenken. Es handelt sich um die gedankliche Leistung, sich in mögliche Absichten und Reaktionen anderer Akteure gewissermaßen vorsehend hineinzuversetzen. So kann innerlich deren Perspektive übernommen werden. Diese Fähigkeit wird auch als Empathie bezeichnet. Sie ist für die Koordination des menschlichen Handelns deshalb so bedeutsam, weil sie es erlaubt, „... daß sich der Einzelne dazu anregt, die Haltung des anderen in seiner Reaktion auf das Objekt zu übernehmen.“ (Mead, 1973, S. 129 in Esser, Band 3, S. 234). Die Art der Beziehung zwischen den Kooperationspartnern lässt sich daher als *persönlich-empathisch* bezeichnen (vgl. ebd., S. 181). Das bedeutet, dass die Kooperationspartner bei der gemeinsamen Durchführung von Arbeitstätigkeiten wechselseitig berücksichtigen müssen, wie ihre Partner handeln. Sie müssen also auch das *subjektivierende Arbeitshandeln* des jeweils Anderen akzeptieren (vgl. Bolte/Porschen, 2006, S. 63f.). Das Vorgehen bei der Herstellung von Kooperation zeichnet sich im Gegensatz zur planungsbezogenen Kooperation durch eine *situative Selbsttätigkeit* aus. Ihr Anlass ergibt sich aus

nicht vorhersehbaren Ereignissen, zu deren Bewältigung Kooperation notwendig ist. Man kann sich auf solche Anforderungen zwar grundsätzlich einstellen, ob und wann dies der Fall sein wird und welche konkreten Abstimmungserfordernisse sich ergeben, bleibt jedoch ungewiss. Darüber hinaus spielen *gemeinsame Erfahrungsräume und Erfahrungswissen*¹⁶, welches die Beschäftigten im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit erwerben, eine bedeutende Rolle. Dieses Erfahrungswissen umfasst nicht nur Kenntnisse über den Arbeitsgegenstand im engeren Sinne, sondern auch das Wissen um mögliche Unwägbarkeiten, das Wissen um Reaktionsweisen in kritischen Situationen oder das Wissen um mögliche Ansprechpartner. Gemeinsame Erfahrungsräume erleichtern es den Kooperationspartnern, das Problem auch aus der Perspektive des jeweils anderen zu sehen (vgl. ebd., S. 203).

Durch diese Ausführungen wird deutlicher, welche besonderen Merkmale die informelle Kooperation aufweisen kann. Unternehmen oder Organisationen stehen grundsätzlich in einem – im Prinzip nicht aufhebbar – Spannungsfeld zwischen dem Ziel der Organisation einerseits und dem Erfordernis informeller Kooperation und Kommunikation andererseits. Beides bedingt sich wechselseitig. Eine (oftmals arbeitsprozessbezogene) informelle Kooperation kann aber natürlich nicht an die Stelle formalisierter Kommunikations- und Kooperationsstrukturen gesetzt werden. Entscheidend sind vielmehr die Gleichzeitigkeit, das Nebeneinander und die wechselseitige Verschränkung von Kooperationsformen. Soweit bisher die informelle Kooperation berücksichtigt wird, gilt sie als Abweichung bzw. Unzulänglichkeit sowie als nicht unmittelbar arbeitsbezogen und funktional (vgl. Böhle/Bolte, 2002, S. 182).

Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die zeigen, dass die Arbeitenden in ihrem alltäglichen Arbeitshandeln über die Gremien/Meetings hinaus kooperativ handeln (müssen), um ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Allerdings bleiben diese Arbeitsleistungen vielfach „stille Leistungen“, die weder gesehen noch gewürdigt werden. Kooperatives Handeln erweist sich als unabdingbar zur Bewältigung von Störungen oder zur Unterfütterung formaler Strukturen (vgl. Bolte/Porschen, 2006, S. 13). Es bleibt jedoch zu betonen, dass für die Arbeitskräfte die erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitssalltag nicht lediglich eine zusätzliche Anforderung darstellt. Sie gilt auch als ein Beitrag zur Vermeidung von Belastungen, Zusatzarbeiten oder sogar Konflikten. Diese Belastungen können durch unerwartete Ereignisse und fehlende Abstimmungsmöglichkeiten hervorgerufen werden (vgl. Böhle et al., 2004, S. 99). Auch Krömmelbein thematisiert die Ambivalenzen neuer Formen der Arbeit. Um diese zu erkennen, sei eine genauere Betrachtung der neuen Anforderungen und Belastungen durch Kooperation von zentraler Bedeutung. In den Konzepten zur Analyse von Arbeit taucht Kooperation kaum auf. Sie wird zwar auf der Ebene betrieblicher Organisation als ein zentraler Bestandteil von Arbeit gesehen, nicht aber auf der Ebene der einzelnen Tätigkeiten und des individuellen Arbeitshandelns (vgl. Krömmelbein, 2004, S. 9ff.).

16 Die Berufung auf eigene Erfahrungen wurde bereits oben erwähnt im Rahmen von professioneller Arbeit.

An diesem Punkt sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich in der folgenden Untersuchung nicht primär um informelle Kooperation handeln wird. Es geht vielmehr um die Verschränkung von formaler und informeller Kooperation, um aufzuzeigen, welche Anforderungen an die Beschäftigten grundsätzlich durch das kooperative Arbeitshandeln erzeugt werden. Die relevante Frage ist, welche Kooperationsleistungen von den Teammitgliedern unter den Rahmenbedingungen einer personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisation erbracht werden müssen. Diese Kooperationsleistungen können formal vorgesehen sein oder der „Unterfütterung“ der formalen Strukturen dienen.

Der Austausch in den Teamsitzungen¹⁷, wie auch der Informationsaustausch in den dafür vorgesehenen Dokumentationssystemen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit als formale Kooperation betrachtet und die spezifischen Anforderungen wie auch deren Schwachstellen werden untersucht. Zur informellen Kooperation werden jegliche Formen des Austausches unter KollegInnen gezählt, die zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen im Arbeitsalltag außerhalb von Teamsitzungen und Dokumentationssystemen stattfinden.

In manchen Fällen ist diese Trennung eher „analytisch“, weil es sich praktisch nicht genau voneinander trennen lässt. Dieser Austausch mag formal vorgesehen sein, hat aber teilweise informellen Charakter. Die Grenze zu anderen Formen sozialer Interaktion ist fließend.

5 Zwischenfazit

Ausgangslage für das Forschungsvorhaben ist die Annahme, dass das kooperative Arbeitshandeln zwischen den Beschäftigten in sozialen Dienstleistungsorganisationen aufgrund der Merkmale von Dienstleistungsarbeit spezifische Formen annimmt und besondere Anforderungen an die Beschäftigten stellt. Denn die Kooperation als bisher wenig beachtete zusätzliche Arbeitsleistung im Arbeitsalltag bestimmt nicht zuletzt die Qualität der gesamten Dienstleistung. Gleichzeitig können Belastungen entstehen.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wurden zunächst grundlagentheoretische Überlegungen zu Themen wie Kooperation und Interaktion getroffen. Im Vergleich zu einer früheren Untersuchung in der Stahlindustrie (vgl. Popitz 1957) stellte sich heraus, dass die Anforderungen kooperativer Arbeit bei geringer Technisierung und größeren Dispositionsspielräumen zunehmen.

Da bei der Analyse der Kooperationsformen auch das Beziehungsgefüge zwischen den Beschäftigten eine Rolle spielt, wurde der „Team“-Begriff näher betrachtet. Daraufhin wurde erörtert, wie Austausch im Lichte der Sozialen Tauschtheorien dargestellt wer-

17 Anstelle des Begriffes „Meeting“ wird „Teamsitzung“ verwendet, weil diese Bezeichnung für soziale Einrichtungen gängig ist.

den kann, mit dem Beispiel von Blaus “Konsultation unter Kollegen” (vgl. Blau 1976).

Um das kooperative Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen genauer analysieren zu können, wurde als nächster Schritt die für den Forschungsgegenstand relevante Unterscheidung zwischen formalen Strukturen und informellen Prozessen erläutert. Diese Unterscheidung ist von Bedeutung, um die unterschiedlichen Anforderungen der im Organisationsablauf “eingepflanzten” Kooperation einerseits und der unvorhergesehen erforderlichen Kooperation andererseits betrachten zu können.

Des Weiteren erfordert die geringe Nichtstandardisierbarkeit von Dienstleistungsarbeit mit dem zentralen Merkmal der Ungewissheit in Bezug auf die Koproduktion von KlientInnen eine hohe Strukturierungsleistung der Beschäftigten.

Im Sinne der eigenen Gefühlsregulierung ist die Arbeit mit den KlientInnen gleichermaßen als Anforderung zu betrachten, denn diese kann sich ebenso auf die Zusammenarbeit mit den KollegInnen auswirken.

Daraufhin wurde die Perspektive der Beschäftigten als handelnder Akteure aufgegriffen und ihre Rolle als “Professionelle” betrachtet. Diese handeln aufgrund ihrer Ausbildung besonders autonom und subjektiviert – dies kann ein weiteres Konfliktpotential in der Zusammenarbeit darstellen.

Zuletzt wurden die Merkmale der sogenannten “informellen Kooperation” vorgestellt und auf das Konzept der “erfahrungsgeleitet-subjektivierenden” Kooperation (vgl. Böhle/ Bolte 2002) eingegangen. Dieses Konzept wurde als Beispiel zur “Systematisierung” von Kooperation und als eine Grundlage der eigenen Forschungsperspektive herangezogen. Es macht deutlich, dass die besonderen Merkmale informeller Kooperation nicht allein in den fehlenden formalen Regelungen liegen, sondern dabei die Unterschiede, *wie* kooperiert wird, wesentlich sind. Damit wird betont, dass sich die Kooperation aus dem unmittelbaren praktischen Arbeitshandeln ergibt und subjektive Faktoren, wie Empathie, gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse wie auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme eine große Rolle spielen (Böhle/Bolte, 2002, S. 185).

Diese theoretischen und feldspezifischen Vorüberlegungen und Annahmen über den Forschungsgegenstand des kooperativen Arbeitshandelns sowie der Rahmenbedingungen von Kooperation in sozialen Dienstleistungsorganisationen waren ausschlaggebend für den folgenden empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Sie dienen der Formulierung der Hypothesen, der Gestaltung der Erhebung und insbesondere der des Interviewleitfadens.

6 Darstellung der eigenen Untersuchung

Im Folgenden wird die eigene Untersuchung vorgestellt, beginnend mit der Formulierung ihrer Zielsetzung und der theoretisch abgeleiteten Fragestellungen und Hypothesen. Darauf folgt eine Darstellung des Feldzugangs, der Erhebungsmethoden, wie auch des Auswertungsverfahrens für das erhobene Material.

6.1 Fragestellungen und Hypothesen

Ziel der Untersuchung ist, anhand der Aussagen der Beschäftigten Formen, Merkmale und Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns unter den spezifischen Bedingungen von personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen zu erheben und zu systematisieren. Weiterhin sollen mögliche Spannungsfelder und Belastungen mit Hilfe der Hypothesen analysiert werden.

Folgende Fragestellungen sollen untersucht werden:

- 1) Welche Kooperationsformen bilden sich zwischen den Beschäftigten in personenbezogen sozialen Dienstleistungsorganisationen? Was sind die spezifischen Anforderungen?
- 2) Welche Belastungen und Spannungsfelder entstehen durch die spezifischen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit?

Zu 1)

Bei der Erhebung der Kooperationsformen handelt es sich um eine Systematisierung der Art und Weise, wie sich die Zusammenarbeit in Teams in sozialen Dienstleistungsorganisationen darstellt. Es werden die spezifischen Merkmale und Anforderungen herausgestellt. Danach soll aufgezeigt werden, inwieweit sich die Ergebnisse mit den oben dargestellten Kooperationsformen in der Stahlindustrie und dem Konzept der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperation vergleichen lassen.

Zu 2)

Dem Stand der Forschung zufolge besteht in dem kooperativen Arbeitshandeln ein spezifischer Leistungsanspruch. Dieser Leistungsanspruch kommt insbesondere unter den Rahmenbedingungen einer personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisation zur Geltung. Es wird zu untersuchen sein, inwieweit die Befragten die Kooperation mit den KollegInnen als zusätzliche Anforderung empfinden. Mit dem Fokus auf die angenommenen Belastungsfaktoren „Organisationsstrukturen“, „Interaktionsarbeit“ und „Profession“ im kooperativen Arbeitshandeln werden nun folgende Hypothesen aufgestellt:

Die erste Hypothese bezieht sich auf die Relevanz von formalen Strukturen in Dienstleistungsorganisationen. Die im theoretischen Teil dargestellten Merkmale von Dienstleistungsarbeit – insbesondere die „Ungewissheit“ und die Koproduktion der Klienten – führen zu besonderen Anforderungen im individuellen und somit auch im kooperativen Arbeitshandeln.

Hypothese 1: Formale Organisationsstrukturen in sozialen Dienstleistungsorganisationen haben eine begrenzte „Tragweite“, d.h. weniger Entlastung im Arbeitshandeln durch formale Strukturen.

Die zweite Hypothese legt den Fokus auf die spezifischen Anforderungen der Interaktionsarbeit mit den KlientInnen, deren Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft und der damit zusammenhängenden eigenen Gefühlsregulierung. Es ist zu vermuten, dass sich diese Anforderungen negativ auf die Zusammenarbeit mit den KollegInnen auswirken. Böhle/Glaser (2006) heben hervor, dass Gefühlsarbeit von den Beschäftigten nicht nur an dem Klienten oder an sich selbst geleistet werden muss, sondern auch an anderen Arbeitenden. Des Weiteren können Kooperationsschwierigkeiten zwischen den Beschäftigten, wie fehlende Informationen über KlientInnen durchaus hemmende Faktoren für eine gelungene Interaktionsarbeit mit dem Klienten sein (vgl. Glaser, 2006, S. 309).

Hypothese 2: Das kooperative Arbeitshandeln zwischen den Beschäftigten unter den besonderen Anforderungen der Interaktions- und Gefühlsarbeit mit den KlientInnen führt zu spezifischen Anforderungen und Belastungen.

Die dritte und letzte Hypothese greift die Rolle von Professionen im kooperativen Arbeitshandeln auf. Es soll der Frage nachgegangen werden, wie sich die Abstimmung und die „Selbstkontrolle“ unter Professionellen vollzieht. Die professionellen Organisationsmitglieder bearbeiten die Fälle in ihrem Verantwortungsbereich in Verbindung mit einem autonomen Arbeitsstil. Kommt es zu Einigungsschwierigkeiten, da die Auffassungen über Arbeitsweisen unter den Teammitgliedern zu weit divergieren? In der Literatur heißt es, dass es oftmals Abstimmungsschwierigkeiten oder Konfliktpotentiale zwischen Angehörigen professioneller und nicht-professioneller Berufe geben kann (vgl. Schütze, 2006, S. 195). Meine Hypothese schließt mit ein, dass dies – insbesondere in der Sozialen Arbeit – ebenso unter Professionellen mit gleicher/ähnlicher Ausbildung möglich ist. Unter dem Aspekt soll auch der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Profession als berufliche Ausbildung in der Arbeit mit den KlientInnen eine Rolle spielt bzw. welche Faktoren entscheidend sind.

Professionelle verfügen autonom über ihr Wissen und bringen insbesondere im Fall der Sozialen Arbeit viel „Subjektives“ in ihr Arbeitshandeln ein. Daher ist des Weiteren anzunehmen, dass in diesem Rahmen die „Subjektivierung von Arbeit“-Debatte (vgl. Moldaschl/Voß 2002) einen besonderen Stellenwert hat. „Subjektivierung“ meint also eine zunehmende Bedeutung von „subjektiven“ Potentialen und Leistungen im Arbeitsprozess in zweifacher, ambivalenter Hinsicht. Zum einen als Chance, „Subjektivität“ in den Arbeitsprozess einzubringen und zum anderen als Zwang, unter „entgrenzten“ Bedingungen den Arbeitsprozess aufrechtzuerhalten und die eigene Arbeit aktiv strukturieren zu müssen (vgl. Moldaschl/Voß, 2002, S. 13f.).

Im Falle der „entgrenzten“ Bedingungen durch wenig Formalisierung und der Koproduktion von KlientInnen in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen sind – wie noch zu zeigen

sein wird – von vornherein die Arbeitstätigkeiten „subjektiviert“. Zusätzlich gilt das Arbeitshandeln als „autonomisiert“ im Sinne von erweiterten Spielräumen in der betrieblichen Organisation von Arbeitsprozessen.

Auf der Ebene der Gruppe – im Fall der vorliegenden Untersuchung auf der Ebene des Teams – hat das subjektivierte Arbeitshandeln des einzelnen Professionellen spezifische Konsequenzen. Es bedeutet, dass man es mit einer Art „kollektivem Individualismus“ (vgl. Crozier/ Friedberg, 1979, S. 111) zu tun hat.

Diese Aspekte führen zur folgenden Hypothese:

Hypothese 3: „Subjektiviertes Arbeitshandeln“ und „autonome Arbeitsstile“ unter Professionellen führen zu Konfliktpotentialen in der Zusammenarbeit.

6.2 Feldzugang

Aus Gründen der Objektivität wurde davon abgesehen, Kontakte zu nutzen, die sich aus der beruflichen Nebentätigkeit der Autorin ergaben, da die InterviewpartnerInnen voreingenommen sein könnten. Somit fungierten entfernte private Kontakte als sogenannte „Türöffner“ (vgl. Bachmann, 2002, S. 328).

Es sollten Beschäftigte von zwei verschiedenen Organisationen interviewt werden, um bei der Annahme von gewissen Regelmäßigkeiten Vergleiche ziehen zu können, um Ähnlichkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Des Weiteren sollten es personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen in Form von Wohnstätten¹⁸ sein, in denen die KlientInnen in verschiedenen Wohn- und Betreuungsformen dauerhaft leben. Dieses Merkmal war bedeutsam, um die besondere Rolle der KlientInnen im kooperativen Arbeitshandeln zwischen den Beschäftigten mit einzubeziehen.

6.3 Wahl der Erhebungsmethoden

Gilt in der quantitativen Sozialforschung die maximal mögliche Standardisierung von Fragebögen, Interviewverhalten und Interviewsituation als Leitbild, so wird dieser Forschungsstrategie in der qualitativen Sozialforschung, insbesondere in der Organisationsforschung, mit Skepsis begegnet.

Organisationen sind von Individuen geschaffene Systeme, die Bedeutung für ihre Mitglieder durch ihre Wahrnehmung, Deutung und Interpretation gewinnen. Soll dies wissenschaftlich erfasst werden, bieten sich qualitative Verfahren an. Es geht um die Suche nach Wechselwirkungen, nach neuen Zusammenhängen und Phänomenen (vgl. v. Rosenstiel, 2007, S. S. 238).

18 Aus Gründen der einfachen Schreibweise und Lesbarkeit werden die Dienstleistungsorganisationen in der Darstellung als „Wohnstätte A“ und „Wohnstätte B“ beschrieben.

Die Wahl der qualitativen Methode in Form von Leitfaden – Interviews wird dadurch gerechtfertigt, dass nicht nur objektive Faktoren ausschlaggebend sind, sondern vielmehr die subjektive Wahrnehmung von Anforderungen und Bewältigungsstrategien, damit Problemfelder erkannt werden können. In qualitativen Interviews hat der Befragte zudem die Möglichkeit, dem Forscher seine Wirklichkeitsdefinition mitzuteilen (vgl. Lamneck, 2005, S. 61).

Die Leitfaden – Fragen wurden einerseits so konstruiert, dass sie den individuellen Werdegang der Beschäftigten erfassen konnten und in welchen Arbeitssituationen diese überhaupt in ihrem Arbeitsalltag auf Kooperation mit den KollegInnen angewiesen sind. Darüber hinaus wurden theoriegeleitete, hypothesenorientierte Fragen zu den angenommenen Belastungsfaktoren gestellt.

Bei einer durchschnittlichen Größe von vier bis sechs BetreuerInnen in einem Team bot es sich an, in einer Wohnstätte jeweils drei Interviews zu führen. Dabei wurden jeweils zwei Beschäftigte befragt, um unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven herauszufiltern. Um den Untersuchungsgegenstand aus der „Vogelperspektive“ betrachten zu können und die hierarchischen Strukturen wie auch die Anforderungen der Personalführung verstärkt mit einzubeziehen, wurde darüber hinaus mit den jeweiligen LeiterInnen der Wohnstätten gesprochen. Dokumente, wie z.B. Organigramme waren nicht zugänglich, daher bezieht sich die Darstellung der Aufbaustruktur und der jeweiligen Hierarchieebenen der Organisationen auf die Erzählungen in den Interviews.

Zudem bot sich eine teilnehmende Beobachtung an. Diese Methode lässt sich als Feldstrategie beschreiben, die Interviews mit Interviewpartnern mit direkter Teilnahme und Beobachtung kombiniert. Hier sind das Eintauchen des Forschers in das untersuchte Feld, seine Beobachtung aus der Perspektive des Teilnehmers, aber auch sein Einfluss auf das Beobachtete durch seine Teilnahme wesentliche Kennzeichen (vgl. Flick, 1998, S. 157). Wohnstätte B hat die Anfrage nach einer Beobachtung von Arbeitsabläufen aufgrund des Austausches von „sensiblen Daten“ abgelehnt. Wohnstätte A willigte ein, jedoch war es nicht möglich, einen gesamten Tagesablauf zu beobachten. Somit bot sich die Teilnahme an einer Teamsitzung in Wohnstätte A an. Wie bereits im theoretischen Teil geschildert, gehören Teamsitzungen zu den formalen Kommunikationsstrukturen der Organisation, sie sind sozusagen eine formal vorgesehene „Kooperationsplattform“. Hier ergab sich die Möglichkeit, durch eine „fokussierte Beobachtung“ (ebd., S. 158) weitere Belege und Beispiele für die im Fokus der Fragestellungen besonders relevanten Prozesse zu finden.

Das Protokoll der teilnehmenden Beobachtung fließt ergänzend in die Auswertung der Interviews bzgl. des Ablaufs und der Kooperationsmuster von Teamsitzungen (s. Kap. 7.1.7) ein.

6.4 Die Interviewführung

Die Interviews fanden am Arbeitsplatz, im Büro der Beschäftigten, in weitgehend ungestörter Atmosphäre statt. Die Dauer betrug jeweils zwischen 70-80 Minuten.

Der Leitfaden als Grundlage der Interviews legte die Themenkomplexe, die angesprochen werden sollten, fest. Dabei waren die Reihenfolge und genaue Formulierung der Fragen jedoch nebensächlich. Gleichzeitig konnte ich auf die Aussagen der Interviewpartner durch Nachfrage näher eingehen, was dazu führte, dass in allen Interviews zwar die gleichen Themenkomplexe angesprochen wurden, die Interviewpartner ihre Schwerpunkte jedoch selbst setzen konnten.

Das Interview der Leitung in Wohnstätte B durfte trotz des Hinweises auf Anonymität nicht auf Tonband aufgezeichnet werden, daher ergaben sich daraus lediglich handschriftliche Notizen.¹⁹ Die restlichen fünf Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und hinterher vollständig transkribiert, jedoch mit Verzicht auf Kennzeichnung von Betonungen, Pausen und Sprechgeschwindigkeit.

Die Leitung in Wohnstätte B war nicht so „erzählfreudig“ und offen wie die Leitung in Wohnstätte A, daher fällt das Material bezüglich der „hierarchischen Kooperation“ und Kommunikation wie auch des Führungsstils weniger umfangreich aus. Dennoch empfand ich das Material insgesamt als zufriedenstellend, so dass auf eine weitere Erhebung in einer anderen Organisation verzichtet wurde. Abgesehen von der etwas distanzierten Haltung der Leitung von Wohnstätte B zeigten sich alle Interviewpartner sehr offen und interessiert an der Forschungsthematik.

6.5 Das Auswertungsverfahren

Für die Auswertung der Interviews wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring, 2007) ausgewählt. Die Stärke dieser Auswertungsmethode liegt darin, dass das Material schrittweise und methodisch kontrolliert analysiert wird, indem das Material anhand von theoriegeleitet entwickelten Kategoriensystemen (s. Kodierleitfaden im Anhang) bearbeitet wird. Kategorien bilden das Kernstück und zentrale Instrument einer Inhaltsanalyse, durch sie werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen (vgl. Mayring, 2007, S. 43).

Das Ablaufmodell der Analyse muss zwar im konkreten Fall an die jeweilige Fragestellung angepasst werden, es lässt sich jedoch ein allgemeines Modell zur Orientierung aufstellen:

Zunächst muss das Material festgelegt werden, in dem genau definiert wird, welches Material der Analyse zugrunde liegen soll. Es werden nur die Textstellen ausgewählt, in denen sich der

19 Die Notizen fließen in die Auswertung mit ein. Es können jedoch nur zwei direkte Zitate für die Auswertung übernommen werden.

Interviewpartner explizit und bewusst zum Gegenstand der Forschungsfrage äußert.

Darüber hinaus sollte die Analyse der Entstehungssituation mit einbezogen werden wie auch die formalen Charakteristika des Materials, also in welcher Form (vollständige Transkription; Protokolle) das Material vorliegt. Den Hauptteil der qualitativen Inhaltsanalyse bilden die interpretativen Verfahren. Diese legen fest, in welche Richtung das Material interpretiert werden soll. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung fiel die Entscheidung auf die inhaltliche *Strukturierung* als zentrale inhaltsanalytische Technik: Ziel der strukturierenden Analyse ist, das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen (vgl. Mayring, 2007, S. 82ff.).

Die Kategorien wurden somit anhand der als relevant empfundenen und im theoretischen Teil erläuterten Aspekte entwickelt. Die Kategorien wurden in einem Kodierleitfaden zusammengestellt und mit Ankerbeispielen aus dem Interviewmaterial versehen. Anhand des Kodierleitfadens wurde das Interviewmaterial nach dem Verfahren der inhaltlichen Strukturierung durchgegangen. Dabei wurden Textbestandteile nach als relevant empfundenen Aspekten extrahiert und paraphrasiert. Eine Kategorie wurde neu aus dem Interviewmaterial generiert. Abschließend wurde das Material anhand der Kategorien zusammengefasst und in Richtung der Hauptfragestellungen interpretiert. In der Darstellung dienen direkte Zitate der Interviewpartner zur Veranschaulichung und als Belege der Ergebnisse.

7 Darstellung der Fallbeispiele

Vorerst werden die beiden Fallbeispiele dargestellt und auf ihre Kommunikation und Kooperation hin analysiert, der Schwerpunkt liegt dabei auf der Wahrnehmung und Beurteilung der Anforderungen der Beschäftigten. Die Spezifika der jeweiligen Organisation werden voneinander getrennt dargestellt. Dazu zählen die Aufgaben und Ziele, die Art der Wohnform und Betreuungssituation der KlientInnen und die Zusammenstellung der Teams. Des weiteren folgen Aufbau und „Tücken“ der Informations- und Kommunikationsstrukturen. Für die weitere Erfassung von „Kooperationssituationen“ werden Interdependenzen im Arbeitsablauf dargestellt. Darauf folgt ein kurzer Einblick in das jeweilige QM- System. Der Ablauf und die Kooperationsformen der Teamsitzungen werden ausführlich erläutert. Anschließend werden die hierarchischen Strukturen und der Führungsstil aus der Perspektive der MitarbeiterInnen und Führungskräfte dargestellt.

Die Erläuterung der Spezifika der jeweiligen Organisation schließt mit einer Betrachtung der Möglichkeiten zur informellen Kooperation.

7.1 Wohnstätte A

7.1.1 Aufgaben und Ziele

Dienstleistungsorganisation A ist eine Wohnstätte für Menschen mit geistiger Behinderung und ist einem Verein zugehörig, der aus einer Elterninitiative heraus entstanden ist.

Zu den Aufgaben und Zielen des Vereins gehören die Errichtung, das Betreiben und die Förderung aller Maßnahmen und Einrichtungen, die eine wirksame Hilfe für Menschen mit geistiger Behinderung bedeuten. Der Verein ist Träger von Wohnstätten unterschiedlicher Größe an insgesamt 16 Standorten für volljährige geistig Behinderte wie auch für Familien mit Kindern. In unterschiedlichen Wohnformen werden die Menschen mit zusätzlich schweren körperlichen Beeinträchtigungen oder psychischen Störungen in unterschiedlicher Intensität betreut.

Übergeordnetes Ziel ist, für geistig Behinderte und deren Familien verbesserte Lebensbedingungen zu schaffen und auf Integration in Leben und Gesellschaft hinzuwirken.

Alle Einrichtungen des Vereins werden auf der Grundlage des Sozialgesetzbuches XII vom übergeordneten Sozialhilfeträger als „stationäre Eingliederungshilfe“ im Rahmen eines Pflegesatzes finanziert.

Der Verein umfasst drei Hierarchieebenen:

Abb. 1: Hierarchiestufen Verein A

Hierarchische Ebene	Bemerkungen
Geschäftsleitung des Vereins (ein Geschäftsführer und eine pädagogische Leitung)	16 Standorte; die Geschäftsleitung entscheidet u.a. über die pädagogischen Leitlinien
HausleiterEbene (HausleiterInnen von einer oder mehreren Wohnstätten, keine direkte Arbeit mit KlientInnen und im Team)	Ansprechpartner für die GruppenleiterInnen; Weisungsbefugnis über GruppenleiterInnen und andere MitarbeiterInnen
GruppenleiterInnen	LeiterInnen der einzelnen Teams, die mit den Wohngruppen der KlientInnen arbeiten. Die GruppenleiterInnen arbeiten auch im Gruppendienst, haben darüber hinaus aber auch die Aufgabe, Ansprechpartner der Teammitglieder bei Problemen zu sein. Sie regeln verstärkt organisatorische Angelegenheiten und geben Informationen von der Hausleitung an die MitarbeiterInnen weiter
MitarbeiterInnen	

Die GruppenleiterInnen der einzelnen Teams treffen sich wöchentlich für zwei Stunden mit ihrer jeweiligen Hausleitung. Die HausleiterInnen sitzen ebenfalls einmal in der Woche in der Verwaltung zusammen, wobei dieses Treffen von einem Mitglied der Geschäfts-

führung, der pädagogischen Leitung, moderiert wird. Diese Gremien haben primär den Zweck der Informationsweitergabe, Delegation und gegenseitigen Rückkopplung.

In einem der 16 Standorte, einem Wohnverbund, der sich wiederum aus zwei verschiedenen Wohngruppen innerhalb eines Gebäudes zusammenschließt, wurden die Interviews geführt. Eine Wohngruppe ist synonym für Wohngemeinschaft, die KlientInnen leben in einer Wohnung mit Einzelzimmern zusammen. Diese Wohngruppen umfassen jeweils sechs bis sieben Bewohner und werden von jeweils einem Team von vier bis fünf Beschäftigten betreut.

Abb. 2: InterviewpartnerInnen Wohnstätte A

Interviews	
Hausleitung (Heilerziehungspfleger); 39 Jahre	Interview A
Gruppenleitung des Teams (Heilerziehungspflegerin) / Teammitglied; 29 Jahre	Interview B
Heilerziehungspflegerin/ Teammitglied; 55 Jahre	Interview C

7.1.2 Das Team

Das Team umfasst drei Mitarbeiterinnen und einen Mitarbeiter, drei Heilerziehungspfleger und eine Erzieherin. Eine dieser vier Beschäftigten hat die Position der Gruppenleiterin inne. Sie ist für die Anleitung ihres Teams und der BewohnerInnen dieser Gruppe verantwortlich und moderiert die Teamsitzungen. Die GruppenleiterInnen übernehmen gleichzeitig Gruppendienste, d.h. sie sind weiterhin auch für die direkte Betreuung der KlientInnen zuständig. Sie übernehmen darüber hinaus die organisatorische Koordination, wer wann welche Dienste übernimmt etc., und sind Ansprechpartner für die anderen Teammitglieder bei Problemen. Beispielsweise führen sie alle sechs Monate sogenannte „Coaching“-Gespräche mit ihren MitarbeiterInnen durch. Zu dem Zeitpunkt der Befragung war die Gruppenleitung erst seit sechs Monaten in dieser Funktion tätig, verfügt somit über wenig Leitungserfahrung.

Als Voraussetzung für eine Aufnahme der KlientInnen in der Wohnstätte muss werktags von 9-16 Uhr eine Werkstatt für behinderte Menschen besucht werden, tagsüber wird also keine Betreuung angeboten. Demnach gibt es einen Frühdienst von 6 bis 9 Uhr und einen Spätdienst von 16 bis 22 Uhr. Da die BewohnerInnen dieser Wohngruppe geistige Behinderungen haben und kaum pflegebedürftig sind, ist während dieser Zeit jeweils nur ein Mitarbeitender vor Ort. Darüber hinaus ist ab 22 Uhr eine Nachtbereitschaft eingerichtet, die abwechselnd jeder Mitarbeitende übernimmt. Die Beschäftigten haben ihr gemeinsames Büro direkt in der Wohnung der KlientInnen. In diesem Büro befindet sich auch das Bett für die Nachtbereitschaft.

Der Dienst teilt sich oftmals in „Spät-Nacht-Früh“-Schichten auf, in denen ein Mitarbeiter von 16 bis 9 Uhr am nächsten Morgen durchgehend Dienst hat. Am Wochenende gibt es eine durchgehende Betreuung, unterteilt in Tagdienste und Nachtbereitschaften. Alle BetreuerInnen arbeiten Teilzeit. Unter den vier Beschäftigten sind zwei 50%-Kräfte und zwei 75%-Kräfte. Diese geringe Besetzung deutet bereits darauf hin, dass die Dienste niemals doppelt belegt sind, die KollegInnen sich also nie während bzw. bei der Arbeit sehen. Da Früh- und Spätschicht so weit auseinander liegen, gibt es auch keine mündlichen Übergaben. Das bedeutet, dass das Team sich nur einmal die Woche für eine Teamsitzung trifft. Diese ist für zwei Stunden angesetzt.

Ein Spezifikum der Arbeitsbedingungen ist somit die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen immer alleine arbeiten. Auf den ersten Blick erscheint damit diese Wohnstätte als Fallbeispiel für kooperatives Arbeitshandeln ungeeignet. Dennoch müssen die Teammitglieder in bestimmten Formen zusammenarbeiten. Wie sie das unter den gegebenen Strukturen leisten und welche Anforderungen sie dabei wahrnehmen, erweist sich somit für die Untersuchung als besonders interessant.

Da die einzig formal vorgesehene Möglichkeit der Kooperation bzw. des direkten Austausches die Teamsitzung ist, muss der Informationsaustausch in der ganzen Woche weitgehend über die Dokumentationssysteme erfolgen.

Ein weiteres Spezifikum zeichnet sich dadurch aus, dass die größte pädagogische Arbeit für die KlientInnen über ein bestimmtes Kommunikations- und Bezugsmodell läuft, an dem wiederum zwei Mitglieder des Teams beteiligt sind. Dieses Modell wurde von einem externen Pädagogen entwickelt, jedoch von der Geschäftsführung in allen Wohnstätten des Vereins einheitlich eingeführt. Das Modell kann hier nicht in detail dargestellt werden. Es ist nur von Bedeutung, dass durch das Modell klare Fall-Zuständigkeiten für die KlientInnen entstehen. Das Grundkonzept des Modells besteht darin, dass jeweils ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin pro Klient die Rolle des „Alltagsbegleiters“ (AB) übernimmt, der gemeinsam mit dem Klienten Ziele und Vereinbarungen für den Alltag vereinbart. So treffen sie beispielsweise die Vereinbarung, dass der Klient jeden Donnerstagabend sein Zimmer aufräumt. Der/ Die Diensthabende achtet darauf, ob diese Vereinbarung auch in die Tat umgesetzt wird. Daher müssen alle MitarbeiterInnen über sämtliche Absprachen informiert sein.

„Also der Klient bestimmt die Absprachen mit dem AB zusammen. Die haben alle Teammitglieder einzuhalten. Also die Absprache, die der Bewohner trifft, ist maßgeblich für uns. Wir können da nicht sagen: „Das machen wir heut mal nicht, da haben wir keinen Bock drauf.“ Wir können wohl im Umkehrschluss im Team hingehen und sagen, hörmal ich weiß ja nicht wie das bei euch ist, aber bei mir läuft das überhaupt nicht, wie seht ihr das denn und dann kann man da drüber sprechen und dann überlegen wir natürlich zusammen, ob die Absprache so sinnvoll ist“ (Interview B, S. 8).

Die andere Rolle in dem Kommunikationsmodell ist die des „Prozessbegleiters“ (PB). Diese Position dient zur Beobachtung der Fortschritte der KlientInnen und ihrer jeweiligen Gemütszustände. So kann beobachtet werden, ob sie mit den Vereinbarungen tatsächlich zufrieden oder doch überfordert sind.

Die Gruppenleitung übernimmt keine Alltags- oder Prozessbegleitungen, um sich so weit wie möglich bei der „Beobachtung“ des Systems Objektivität bewahren zu können. Die anderen drei Teammitglieder haben jeweils vier Fallzuständigkeiten, entweder als AB oder PB. Die KlientInnen dürfen sich „ihren“ PB wünschen, weil dafür eine besondere Vertrauensbasis notwendig ist. So haben sich die jeweiligen Konstellationen ergeben. Jeder Klient hat somit zwei zuständige BetreuerInnen. Diese müssen jeweils einmal in der Woche voneinander unabhängig ein Gespräch mit den KlientInnen führen. Diese Gespräche werden protokolliert, damit der jeweilige Gegenpart über den Verlauf des Gespräches in Kenntnis gesetzt wird. Sporadisch werden diese Gespräche auf Video aufgezeichnet und in der Teamsitzung zusammen angesehen. Somit haben die restlichen Teammitglieder die Möglichkeit, zu beurteilen, ob der AB oder PB sich seiner „Rolle“ gemäß verhält.

Für den regelmäßigen direkten Austausch zwischen AB und PB über neue Vereinbarungen, Fort- oder Rückschritte ist eine halbe Stunde während der Teamsitzung vorgesehen. „Formal“ soll der Austausch über KlientInnen somit in diesem Rahmen stattfinden. Die Frage ist, inwieweit dies für die Beschäftigten ausreicht und welche anderen Einflüsse das „AB/PB-Modell“ auf das kooperative Arbeitshandeln nimmt. Bevor diesen Fragen nachgegangen wird, folgt eine Darstellung des formalen Informationsaustausches.

7.1.3 Informations- und Kommunikationsstrukturen

Der Informationsaustausch erfolgt hauptsächlich über zwei verschiedene Dokumentationssysteme.

Die bewohnerbezogene Dokumentation für die Weitergabe der für alle MitarbeiterInnen notwendigen Informationen läuft über ein sogenanntes „Kadex“-System, welches häufig in Krankenhäusern verwendet wird. Diese Dokumentation läuft nicht computerunterstützt, sondern wird handschriftlich geführt in einzelnen Mappen für jeden Bewohner. Diese Mappen setzen sich wiederum aus unterschiedlichen Dokumenten zusammen, z.B. einem Berichteblatt zur Dokumentation dessen, was allgemein passiert ist, einem Dokument für Arztbesuche etc. Allgemein übernimmt die Kadex-Führung der Alltagsbegleiter des jeweiligen Klienten.

Organisatorisch-verwaltungstechnische Angelegenheiten werden über das Dienstbuch weitergegeben, welches als eine Art „Übergabe“ dient, beispielsweise ob neue Medikamente bestellt und abgeholt werden müssen. Kurzfristige Absprachen mit den BewohnerInnen sollten dort eingetragen werden, damit jeder Mitarbeitende Bescheid weiß. Wenn der/ die folgende Diensthabende über gewisse Ereignisse oder sich anbahnende Dinge, wie z.B. über Streitereien zwischen BewohnerInnen „vorgewarnt“ werden soll,

wird im Dienstbuch zusätzlich auf wichtige Eintragungen im Kadex-System hingewiesen. Außerplanmäßige Termine werden in einen Wochenplaner aus dem Dienstbuch übertragen, um den Überblick zu behalten. Ansonsten können Termine schnell in Vergessenheit geraten, da sich kaum jemand daran erinnern kann, wenn bereits einige Wochen vergangen sind.

7.1.4 Subjektive Wahrnehmung der Anforderungen im Informationsaustausch

Die Aufnahme wie auch die Weitergabe von notwendigen Informationen gehören zur Sicherstellung eines weitgehend reibungslosen Organisationsablaufs. Es werden jedoch auch spezifische Anforderungen an die Beschäftigten im individuellen und kooperativen Arbeitshandeln gestellt. Diese Anforderungen werden wiederum unterschiedlich wahrgenommen und bewertet.

„Es ist halt schwierig, weil wir nie Dienste gemeinsam haben. Es hat immer jemand Frühdienst oder einer Spätdienst. Wir sind 4 Leute, zwei 50%- Kräfte und zwei 75%- Prozent Kräfte, was sehr wenig ist. Und dadurch haben wir eben nie die Möglichkeit, uns zu sehen oder uns zu reflektieren in der Arbeit mit den Bewohnern. Es sei denn, wir haben Gruppengespräche, dann sind wir zu zweit oder zu dritt schon mal da, aber dann auch nur für das Gespräch“ (Interview B, S. 5).

Schwierigkeiten und Anforderungen werden insbesondere in folgenden zwei Bereichen gesehen:

1. Balanceakt zwischen „subjektiviertem“ Arbeitshandeln und objektiver Dokumentation

„Ja und ich denk, das größte Problem ist dann auch wenn ich ein Gespräch mach z.B....Ich schreib das auf, meine Kollegin oder mein Kollege liest das, der den Gegenpart in der Rolle AB/PB hat. Ich schreib ja schon „gefärbt“ auf, ich schreib das so auf, wie ich das empfunden habe. Das ist ja schon nicht mehr objektiv“ (Interview C, S. 1).

Die derzeitige subjektive Verfassung wie auch die Art des Verhältnisses zum Klienten nehmen Einfluss auf das Aufschreiben. Selbst der individuelle Schreibstil kann zu Verwirrungen führen:

„Es ist dann schon mal schwierig mit den Informationen, weil jeder hat ja auch eine eigene Art des Aufschreibens. Manchmal versteht man die Sachen einfach falsch oder gar nicht, und man hat dann doch nochmal ne Frage dazu, dann schreibt man die wieder ins Gruppenbuch, also manchmal können solche Sachen dann wirklich auch über Tage gehen, wo man sich nie sicher ist, ob das jetzt auch angekommen ist“ (Interview B, S. 5).

Hier kommt bereits das individuelle Arbeitshandeln der einzelnen MitarbeiterInnen zur Geltung, denn es kann bei der Weitergabe von Informationen ein bedeutsamer Unterschied darin bestehen, ob jemand ein „Vielschreiber“ ist oder nur in Stichpunkten Notizen macht. Bei Stichpunkten müssen die Zusammenhänge von den KollegInnen oftmals selbständig erschlossen oder wiederum erfragt werden.

2. Informations-(über)fluss

Insbesondere die 50%-Kräfte haben es schwer, mit der Fülle an Informationen nachzukommen. Sie müssten vor Dienstbeginn erst einmal eine halbe Stunde lesen. Dies hätte jedoch zur Konsequenz, dass Betreuungszeit für die KlientInnen verloren geht.

„Mmh...den [Informationsfluss] kann ich eigentlich nur aus meiner Rolle bewerten, wenn ich als 50%-Kraft manchmal nur einmal die Woche da bin...also wir haben früher schon mal mehr geschrieben und haben gesagt, das kann man gar nicht alles erfassen, wenn man das nachlesen muss. Und dann haben wir gesagt, wir konzentrieren uns wirklich auf die wichtigsten Sachen“ (Interview C, S. 11).

Für diese notwendige Selektion an Informationen hat Wohnstätte A eine hilfreiche Methode entwickelt. Da keine mündlichen Übergaben vorgesehen sind, markiert der/ die Diensthabende gegen Ende seiner Schicht die Informationen von entsprechenden Klienten mit bunten Reitern (jedem Betreuer ist eine eigene Farbe zugeteilt). Wenn bestimmte Informationen von dem nachfolgenden Kollegen gelesen werden sollten, wählt er den Reiter mit entsprechender Farbe. Durch die farblichen Markierungen kann jeder Betreuer persönlich angesprochen werden. Umgekehrt weiß dieser, was er auf jeden Fall zu lesen hat. Wenn etwas von allen MitarbeiterInnen gelesen werden sollte, auch unabhängig davon, wann diese ihren nächsten Dienst haben, werden alle Reiter hervorgehoben. Somit können die erst einmal wichtigsten Informationen gefiltert werden; die Anforderung an den/ der Beschäftigten wiederum besteht darin, zu entscheiden, welche Information für welchen Mitarbeitenden wichtig ist.

Für diese entsteht eine Arbeitserleichterung durch gezielteres Lesen. Dabei geht es jedoch nicht nur um Zeitersparnis, sondern ebenso darum, einer „Überflutung“ von Informationen entgegen zu wirken.

Generell wird das System von den Beschäftigten als „sehr praktisch“ bewertet. Die Art und Weise der Nutzung des Kadex-Systems bleibt jeder Wohngruppe selbst überlassen und ist immer in Entwicklung. Doch jede Medaille hat auch eine „Kehrseite“:

Das Wichtigste an Informationen kann wiederum zu wenig sein, wenn der notwendige Arbeitsrhythmus fehlt. Bei seltenen Diensten können „Wissenslücken“ entstehen, da für viele Begebenheiten die Hintergrundinformationen fehlen.

Dem Hausleiter stellen sich ähnliche Anforderungen. Er ist Leiter von insgesamt drei Wohnstätten an verschiedenen Standorten. Er liest die Dienstbücher seiner Teams nicht, sondern verfolgt lediglich die bewohnerbezogene Dokumentation anhand des Kadex-Systems. Sein Büro befindet sich in dem Gebäude von Wohnstätte A und erzeugt somit im Vergleich zu seinen anderen Wohnstätten mehr „Nähe“ zu seinen MitarbeiterInnen. Da seine übliche Dienstzeit von 9-16 Uhr ist, begegnet er seinen MitarbeiterInnen jedoch nur bei Dienstbeginn und -ende. Daher kommunizieren Hausleiter und MitarbeiterInnen hauptsächlich über handgeschriebene Notizen miteinander. Jeden Morgen beim Betreten seines Büros befinden

sich auf seinem Schreibtisch bereits einige Anliegen seiner MitarbeiterInnen in Schriftform.

„Was haben wir denn hier liegen: Also irgendwas stimmt mit der Kasse nicht, wir brauchen neues Geld, Sachen müssen an die Verwaltung, hier sind Fortbildungswünsche, ich soll den Dienstplan unterschreiben, das sind Rückrufe, die sich aus dem Spätdienst ergeben haben, das kann alles sein ... Also das sieht zwar lächerlich aus, aber das ist hocheffektiv, diese Zettel. Nee wirklich, das ist meine Kommunikationsmethode“ (Interview A, S. 8).

Jede/r Beschäftigte hat zudem ein Fach und ist somit auf direktem Wege erreichbar, ohne dass darauf gewartet werden muss, bis man sich das nächste Mal „zufällig über den Weg läuft“ oder die Anliegen an die GruppenleiterInnen weitergetragen werden müssen. Ein zusätzlicher Vorteil ergibt sich daraus, dass die MitarbeiterInnen die Aufträge/Anliegen direkt in Schriftform vorliegen haben.

Gleichzeitig kann diese „Zettelwirtschaft“ auch als eine Art „Kontrollmedium“ für den Leiter dienen, als ein Hinweis darauf, wie eigenverantwortlich der/die Beschäftigte handelt, bzw. ob ihnen gewisse Abläufe nicht klar sind.

„Oder auch hier an so einer Zettelwirtschaft [kann kontrolliert werden], wenn die Mitarbeiter mir ständig irgendwelche Zettel schreiben, wo ich dann denke, mein Gott, das können die doch selber, die müssen doch wissen, wie das geht, was ist denn da los?“ (Interview A, S. 24).

7.1.5 Interdependenzen im Arbeitsablauf

Die Interdependenzen zeigen sich ganz klar wie in jeder Organisation, dass jeder seinen Teil dazu beitragen muss, um einen weitgehend reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Inwieweit jedoch ein Dokumentationssystem einen „lückenlosen“ Informationsfluss garantieren kann, ist fraglich:

„Die [Schwachstellen] gibt es schon, aber das ist dann, finde ich, hauptsächlich organisatorisch. Dass man halt denkt, mmh okay, da wurden Sachen nicht weitergedacht, da steht da z.B. für Montagmorgens „Rezept bestellen“ für irgendein Medikament und da steht dann im Gruppenbuch „Rezept bestellt“. Dann wurde aber nicht weitergedacht, dass das Rezept aber auch abgeholt und eingelöst werden muss, jetzt nur als Beispiel, wo man dann schon mal denkt am Ende der Woche, Moment, am Anfang der Woche war doch irgendwas und dann guckt man noch mal im Kalender nach und „Wo ist das jetzt?“ Schwachstellen sind aber auch, wenn solche Sachen gar nicht gemacht werden. Wenn der Sonntagsdienst, der die Tabletten stellt, nicht aufschreibt, dass etwas leer gegangen ist und am nächsten Sonntag sitzt du dann da und willst Medis stellen und dann sind keine mehr da. Das ist natürlich ganz schlecht, wenn sowas passiert. Klar wir sind auch alle nur Menschen, aber sowas darf natürlich nicht passieren. Dann wird es wirklich chaotisch, wenn die letzte Tablette für Montagmorgens ist, und man muss dann sofort los rennen, um dann irgendwie was zu besorgen. Also so gibt es immer Schwachstellen, aber ich würd sagen, die sind nicht unbedingt dem Konzept zuzuordnen, sondern uns. Einfach weil man eben auch mal was vergisst, das ist einfach so, kann sich ja keiner von freistellen“ (Interview B, S. 21/22).

Bei der pädagogischen Arbeit allgemein bestehen Interdependenzen zwischen Alltagsbegleiter und den restlichen Teammitgliedern. Die TeamkollegInnen müssen sich einerseits konsequent an die Absprachen halten, die die Alltagsbegleiter mit den KlientInnen getroffen haben. Sie dürfen also keine Ausnahmen machen oder ähnliches. Andererseits ist der Alltagsbegleiter davon abhängig, dass sämtliche Vorfälle mit dem jeweiligen Klienten an ihn weitergetragen werden.

Eine weitere Interdependenz besteht darin, dass AB und PB voneinander unabhängig Gespräche mit ihrem Klienten führen müssen. Wenn das von einem/einer Beschäftigten nicht zuverlässig verfolgt wird, können die KollegInnen ihre Arbeit auch nicht weiterführen.

„Der macht nicht genug Gespräche [mit dem Klienten]. Ich weiß nicht, was ich machen soll. Ich kann nicht weiterarbeiten, wenn der nicht auch seine Gespräche macht“ (Interview B, S. 14).

Darüber hinaus formuliert der Alltagsbegleiter Aufgaben für den Prozessbegleiter, was im Rahmen des gewohnheitsmäßigen autonomen Arbeitshandelns unüblich ist.

„Was schon mal ist, das kann man eigentlich auch bei allen beobachten, da haben wir auch ne ganze Zeit gebraucht, bis wir das ein bisschen klarer hatten für uns, dass der AB auch wirklich Aufgaben für den PB aufschreibt, mit dem Bewohner erarbeitet, was im PB-Gespräch auch Thema sein soll. Das war so ein Punkt, der war erst schwierig. Da haben wir alle ein bisschen gebraucht, vielleicht auch, weil wir so eine Arbeitsweise überhaupt nicht gewohnt waren, dass man sagt, hake da mal nach oder überhaupt, wie formuliere ich diese Aufgabenstellung, ohne was vorzugeben. Das war auch erst schwierig. Das war so ein Prozess, der hat bestimmt ein halbes bis dreiviertel Jahr gedauert, bis wir uns da richtig eingearbeitet haben und auch ne Form gefunden haben, wie wir das ausdrücken“ (Interview C, S. 3).

7.1.6 Qualitätsmanagement

Um Schwachstellen im Organisationsablauf vorbeugen zu können, ist ein Qualitätsmanagementsystem in Entwicklung. Dies gilt jedoch nicht als „Herzensangelegenheit“ (Interview A, S. 28) der Organisation. Der Landschaftsverband als Finanzierungsträger setzt die Signale, dass die Einrichtungen zukünftig nicht nur nach Qualität beurteilt, sondern auch entlohnt werden können. Um somit höhere Pflegesätze zu erreichen, müssen Instrumente entwickelt werden, mit deren Hilfe die Arbeit transparent gemacht werden kann. Daraufhin wurden von Seiten der Geschäftsführung, wie auch auf der Hausleiterebene Fortbildungen zu QM-Beauftragten durchgeführt. Das QM-Handbuch ist im Aufbau, doch wird der Verein sich aus finanziellen Gründen nicht zertifizieren lassen. Die Beschäftigten hatten zum Zeitpunkt der Befragung wenig mit dem Aufbau zu tun. Die Sorge und Skepsis gegenüber dem QM liegt in erster Linie in einer möglichen Einschränkung der Autonomie von Seiten der MitarbeiterInnen:

„Das war immer so meine größte Sorge, weil ich bin kein ‚Regelspeter‘, das kann ich nicht haben, also nicht, dass ich auf Zurufentscheide, aber ich kann das nicht haben. Dieses Eigenverantwortliche, das ist ja schon hundertmal gefallen, das ist mir wichtig, und das ist ein hohes Gut und ich möchte das nicht dadurch eingeschränkt wissen“ (Interview A, S. 28).

Für die KlientInnen existieren bereits verschriftlichte Verfahren, wie die Aufnahme in die Wohnstätte, Auszug, Urlaubsplanungen, Betreuungsmaßnahmen und Gastaufnahmen. Dies ist vor allem hilfreich, wenn die MitarbeiterInnen selten mit derartigen Aufgaben befasst sind.

„Also ich guck da tatsächlich auch mal rein, wie gewisse Sachen gehen. Das ist doch das Qualitätsmerkmal, dass es was bringt, dass man mit dem Ding auch arbeitet ... Das ist so „QM-light“ hier find ich, aber ich kann da persönlich mit leben“ (Interview A, S. 28).

Im Folgenden sollen der Ablauf der Teamsitzungen und die jeweiligen Kooperationsformen dargestellt werden.

7.1.7 Die Teamsitzungen – Ablauf und Kooperationsmuster

„...und ein Team ist kein Kaffeeklatsch“ (Interview A, S. 17).

Die Themen der Sitzungen gestalten sich ganz unterschiedlich. Zur Strukturierung dient das „Teamheft“, in dem formlos Themenwünsche von den MitarbeiterInnen eingetragen werden können. Dies gewährleistet wiederum eine gewisse Form von Transparenz.

„Das „Teamheft“ habe ich früher in dem Team mal eingeführt, weil es gibt Mitarbeiter, die sind etwas ängstlich in Bezug auf diese Teamsitzung im Sinne des Überraschungseffektes. Es gibt ja gewisse Themen, wo man sagt, die sind vielleicht ein bisschen heikel, und dann hat es der ein oder andere Mitarbeiter vielleicht gerne, sich darauf einzustellen, indem nach, dass er sich schon mal argumentativ ein bisschen vorbereiten kann. Nicht, dass einer irgendwas aus der Kiste zieht, wo klar ist, das ist ein heißes Eisen und die sich fragen, „warum gerade jetzt“? Aber mir war früher immer wichtig, dass das transparent ist und dass keiner die Sorge haben muss, wenn er in einem Teamgespräch sitzt, da kommen Sachen, auf die er nicht vorbereitet ist. Auch bei manchen Prozessen find ich es einfach gut auch...Es ist klar, das Thema wird behandelt, dann kann man im Vorfeld auch schon mal überlegen, da krieg ich nämlich auch einen Föhn, wenn Mitarbeiter erst in der Sitzung anfangen zu denken“ (Interview A, S. 21).

Es gibt keine vorgefertigten Tagesordnungslisten für die MitarbeiterInnen, die Tagesordnungspunkte werden anhand des „Teamheftes“ von der Gruppenleiterin abgelesen. Schwierigkeiten mit den BewohnerInnen bilden den Schwerpunkt, da hier auch immer noch die Meinung/Sichtweise der anderen Teammitglieder gefragt ist und nicht nur die des AB/PB-Gegenparts. Des Weiteren werden Informationen von der Geschäftsleitung durch die Gruppenleiterin weitergegeben und weitere organisatorische Dinge besprochen. Wenn beispielsweise Feiertage anstehen, müssen Aktivitäten für die KlientInnen geplant und evtl. der Dienstplan geändert werden.

Am Ende fasst die Gruppenleiterin die wichtigsten Punkte noch einmal zusammen, um ein Resümee ziehen zu können. Sie sorgt dafür, dass Absprachen bzw. Beschlüsse in schriftlicher Form fixiert werden. Generell trägt das AB/PB-System zur Strukturierung der Teamsitzung bei, weil durch die Fallzuständigkeiten geklärt ist, wer „das letzte Wort“ hat. Somit werden Diskussionen im Rahmen gehalten. Dennoch überzieht das Team die formal vorgesehene Zeit von zwei Stunden regelmäßig um 30 Minuten.

Folgende Kooperationsformen im Laufe der Teamsitzung lassen sich herauskristallisieren:

- ***Organisatorisch-funktionale Kooperation***

Im Rahmen dieser Kooperationsform handelt es sich primär um Terminabsprachen und welche Angelegenheiten von welchem Mitarbeiter erledigt werden. Hier werden schnell Festlegungen getroffen. Viele Aufgabenzuteilungen regeln sich über den Dienstplan, oder die MitarbeiterInnen melden sich freiwillig.

- ***Erfahrungsaustausch***

Ein Austausch von ähnlich erlebten Situationen mit bestimmten KlientInnen und dem jeweiligen Reaktionsverhalten kann für die weiterführende Arbeit hilfreich sein.

„Es ist schon so, dass, im Team“ eigentlich alle erzählen, wie sie gewisse Situationen erlebt haben und wie sie reagiert haben und fragen, was haltet ihr denn davon, oder was macht ihr denn in so einer Situation. Da fragen wir halt schon nach. Das find ich auch ganz wichtig, weil jeder reagiert da anders und da kann man sich schon von den anderen auch mal was ‚anziehen‘. Wenn der eine sagt, hör mal, ich mach das immer so und so, das funktioniert total gut, dann denkt man sich auch so, ‚ach ja‘“ (Interview B, S. 16).

Gleichzeitig dient der Erfahrungsaustausch zur Absicherung bei den KollegInnen, ob ein bestimmtes Verhalten gegenüber Klient XY in Ordnung war.

- ***Perspektivenübernahme***

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (s. Kap. 4.1) setzt voraus, dass die KollegInnen untereinander ihre (pädagogischen) Ansichten und ihren Arbeitsstil so weit wie möglich transparent gestalten. Dadurch werden die Teammitglieder in die Lage versetzt, die Perspektive des Anderen zu übernehmen.

- ***Kollektive Entscheidungsfindungen/Entwicklung von gemeinsamen Handlungsstrategien und deren Evaluation***

Durch diese wechselseitige Perspektivenübernahme kann sich schneller und ohne größere Konflikte auf bestimmte Handlungsstrategien geeinigt werden. Durch andere Herangehensweisen kann die subjektive (oftmals „eingeschränkte“) Sichtweise erweitert werden.

„Ich mein, jeder ist ein eigener Mensch, nicht jeder kann so sein wie der andere, aber in gewissen Situationen kann man vielleicht mal eine ähnliche Reaktion an den Tag legen und das hilft dann auch schon oft“ (Interview B, S. 16).

„Also grundsätzlich ist der Vorteil von Teams einfach, also das vertrete ich z.B. auch immer, Pädagogik kann man nicht im Buch nachlesen, sondern ist der Abgleich der besten Meinung. Man muss einfach in den Dialog treten, um zu gucken, was passt für diesen Menschen in seiner Situation. Und da sind auch Wahrnehmungen wichtig. Jeder nimmt ja auch den Menschen anders wahr und da muss man sich drüber austauschen“ (Interview A, S. 15).

Absprachen, die vom fallzuständigen AB oder kollektiv „im Team“ getroffen wurden, werden in regelmäßigen Zeitabständen evaluiert. Da die Kooperationsbereitschaft der KlientInnen von BetreuerIn zu BetreuerIn variiert, muss sich darüber ausgetauscht werden. Oftmals hält der Klient/ die Klientin die Absprache nur gegenüber seinem AB ein. Nach einer gewissen Zeit wird darüber reflektiert, ob die Vereinbarungen sinnvoll sind.

„Das ist eigentlich immer ein Prozess, man ist sich ja nie sicher, ob das funktioniert, was man sich so ausgedacht hat“ (Interview B, S. 19).

Allgemein dient die Teamsitzung für die Beschäftigten neben der organisational-funktionalen Ebene der wechselseitigen Reflexion des individuellen Arbeitshandelns. Defizite in der Kooperation können aufgedeckt werden.

Bei der Analyse der Kooperationsformen fällt auf, dass diese Merkmale der „erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperation“ (vgl. Böhle/Bolte, 2002) tragen. Merkmale, die in Industriebetrieben eher informellen Charakter haben, gehören in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisation offensichtlich zur „offiziellen Tagesordnung“.

Die Inhalte der Teamsitzung sollten sich rein formal auf organisatorisch-verwaltungstechnische Aspekte beschränken. In der Praxis wird die Möglichkeit jedoch verstärkt für den Austausch über KlientInnen genutzt. Dieser ist formal erst am Ende der Teamsitzung in der AB/PB- Konstellation vorgesehen. Dieser Zeitrahmen reicht jedoch oftmals nicht aus, da nicht jede/r einzelne BewohnerIn thematisiert werden kann.

Einmal im Monat ist nach dem Kommunikationsmodell auch „offiziell“ eine professionelle Auseinandersetzung im Team vorgesehen, das „Coaching“ über den AB/PB-Prozess eines jeweiligen Klienten. In diesem Rahmen nehmen die Gruppenleiterin und das andere Teammitglied die Rolle von objektiven Beobachtern ein, da sich selbst im Zweier-Austausch mit der Zeit eine „zu subjektive“ Wahrnehmung einspielt. Bei sechs KlientInnen kann somit jeder lediglich zweimal im Jahr im ganzen Team besprochen werden.

„Das im Team mal zu reflektieren find ich auch gut, weil irgendwann weiß man von dem AB/PB-Gegenpart, was für Gedanken der hat, wie der den Bewohner einschätzt. Ja, dann braucht man eigentlich gar nicht mehr viele Worte, aber gleichzeitig kommt auch so ne Subjektivität da rein. Und dadurch, dass das dritte Teammitglied und die Gruppenleiterin zuhören und nicht in diesem Prozess stehen, kommen auch wieder

neue Gedanken da rein. Ich finde beide Sachen gut, der einzelne AB/PB-Austausch darf nicht fehlen, aber dieses Coaching-Modell hat auch ne ganze Menge, dass man ganz anders reflektiert wird und auch in dem Miteinander ganz anders reflektiert wird. Da kommt so ein Stück Subjektivität oder Betriebsblindheit oder zu viel eigene Meinung, dass man denkt, den anderen kannste einschätzen“ (Interview C, S. 2).

Doch sobald nur ein Beschäftigter Urlaub hat, funktioniert das Modell aufgrund der geringen Größe des Teams nicht mehr.

Da sie nie gemeinsam Dienste haben, besteht bei den Beschäftigten das Bedürfnis nach mehr Kommunikation als formal vorgesehen ist. Darüber hinaus wird es als Anforderung wahrgenommen, in der knapp bemessenen Zeit alles auf den Punkt zu bringen.

„Aber den anderen aktiv beim Arbeiten zu beobachten, das geht halt nicht, von daher könnte es immer mehr Zeit sein, aber wir haben sowieso schon recht wenig Zeit zur Verfügung, und wir können nicht noch mehr Zeit „verquatschen“, wenn dafür dann die Betreuungszeit der Bewohner draufgeht, das ist nicht drin. Da müssen wir uns schon am Riemen reißen und gucken, dass wir z.B. Organisationspunkte relativ kurz halten und die nicht auch noch alle durchdiskutieren. Mehr Zeit wäre manchmal wünschenswert. Man sagt zwar, man will manche Sachen kurz halten, aber das entspricht meistens nicht der Realität. Das klappt dann vielleicht einmal und beim nächsten Mal ist man doch wieder in der Diskussion. Obwohl das ja auch wichtig ist fürs Team, das jeder mal erzählen kann, „Boah, da ist mir ein Ding passiert““ (Interview B, S. 16/17).

Zu einer weiteren Anforderung zählt das Äußern von (konstruktiver) Kritik, welches nur zögerlich erfolgt:

„So im Team sowas laut zu sagen, ist schon manchmal schwierig, weil gerade bei uns so ist es halt schon sehr harmonisch, die Teamsitzungen, es gibt wenig Stress, und dann möchte man auch nicht derjenige sein, der dafür sorgt, dass es jetzt Stress geben könnte, und hält sich das dann eher zurück, nehm ich mal an“ (Interview B, S. 15).

Im Gegensatz zu der Wahrnehmung der Beschäftigten bewertet der Hausleiter die Austauschmöglichkeiten als ausreichend. Nach seiner Ansicht mangelt es lediglich an einer effektiven Steuerung.

„Ich mein, gut, ich hab natürlich auch immer die Arbeitgeberposition, alle Stunden kosten Geld... Ich find, es wird zu viel geredet. Es kommen Sachen da in diese Runde rein, die da nicht hingehören, die sind da nicht wichtig. Ich weiß nicht, ob jeder Furz, wie der Bewohner da oder da reagiert hat, ob das da immer noch mal en detail dargelegt werden muss. Was der eine dann gesagt hat oder der andere dann gesagt hat. Das ist mir zu viel, also ich könnte mir das effektiver vorstellen ... Aber das liegt auch immer an den handelnden Personen, wenn sie in Teams „Quatschbasen“ haben, ich finde, alles, was vorher schon dokumentiert ist, muss nicht noch mal mündlich erwähnt werden. Das ist, finde ich, auch die hohe Kunst, so ein Teamgespräch zu moderieren. Also ich finde, der Austausch ist absolut ausreichend, insbesondere auch hinsichtlich der Personalsituation. Also ich finde das Team müsste effektiver gelenkt werden“ (Interview A, S. 22).

Die Überlänge der Teamsitzung stellt dabei allerdings einen der wenigen messbaren Faktoren dar, da der Hausleiter dabei persönlich nicht anwesend ist. Er nimmt nur daran teil, wenn er ein wichtiges

Anliegen hat oder darum gebeten wird. Das Team A benötigt eine halbe Stunde länger als die Teams in seinen anderen Wohngruppen. Obwohl Wohnstätte A nur halb so viele BewohnerInnen betreut. Die „Kunst“ der effektiven Steuerung einer Teamsitzung liegt somit insbesondere darin, darauf zu achten, dass dokumentierte Dinge nicht noch einmal mündlich erwähnt werden. Das widerspricht jedoch der Anforderung der Beschäftigten, die schriftlich dokumentierten Informationen „filtern“ zu müssen, also nicht alles Dokumentierte zu lesen. Darüber hinaus existiert ein erhöhtes Bedürfnis nach Austausch und Hintergrundinformationen bei den MitarbeiterInnen, die selten Dienst haben.

Eine Teamsitzung kann allerdings ebenso die Gefahr einer „Überflutung“ von Informationen in sich bergen, welches manche Mitarbeitenden wiederum zu ihrem Vorteil zu nutzen wissen:

„Das ist schlecht, also man muss schon eine gewisse Form der Kommunikation haben, aber auch in dem Maß, das gibt es nämlich in dem anderen Team, ohne die Mitarbeiter dabei platt zu machen. Also es gibt auch andere Fälle, die reden nur, und da kommt der andere Mitarbeiter gar nicht zu Wort. Die reden die Mitarbeiter zu Tode. Ich denke, das hat da auch schon fast Taktik, um nur die eigenen Sachen durchzuboxen, weil einfach danach die Zeit nicht mehr da ist, auch eine zweite Meinung zu hören. Und dann gibt man sich geschlagen und sagt, ja, dann machen wir es eben so. Das ist natürlich auch sehr schlimm, vor allen Dingen, es frustriert die Mitarbeiter. Und Arbeit kann dann auch nicht im Austausch der besten Argumente erarbeitet werden. Das hat auch was mit Disziplin zu tun, ich finde sowas hochgradig ungehörig, da so raumgreifend zu sein ... Das ist dann nämlich auch die Frage, wenn da wirklich etwas Wichtiges ist und es wird so viel geredet...manche sind dann so reizüberflutet, die wissen gar nicht mehr, was war es denn jetzt?“ (Interview A, S. 20/21).

Manche Beschäftigte in Leitungspositionen, wie auch deren MitarbeiterInnen können zudem besonders „hierarchisch gestrickt“ sein mit entsprechenden unterschweligen Erwartungshaltungen.

Manche MitarbeiterInnen handeln aus Angst vor dienstrechtlichen Konsequenzen nach den Vorstellungen ihrer Vorgesetzten. Diese sind manchmal geneigt, ihre Machtposition auszunutzen, so auch die vorherige Gruppenleiterin, die ihre eigenen (pädagogischen) Vorstellungen durchsetzen wollte. Die MitarbeiterInnen des Teams wurden wenig dazu ermutigt, eigene Ideen und Methoden umzusetzen.

„Ja, das war so wie ‚gebremst‘“ (Interview C, S. 7).

Die neue Gruppenleitung geht diesbezüglich anders vor:

„Die Mitarbeiter müssen im Endeffekt das Gefühl haben, ich hab das jetzt so entschieden, wie ich das mache. Das ist auch meistens so, weil im Endeffekt hat man ja doch immer das selbe Ziel, nur der Weg ist oft anders. Und da muss man sich als GL auch mal zurückzunehmen und sagen ‚Ok, geh deinen Weg, ich würds anders machen, aber mach‘. Und eben nicht Daumen drauf und ‚Du machst das jetzt‘“ (Interview B, S. 11).

7.1.8 Hierarchische Strukturen und deren Einfluss auf die Transparenz in Gremien

Hier erfolgt eine Abweichung von den ex ante gebildeten Kategorien. Die Kategorie „Hierarchische Strukturen und deren Einfluss auf die Transparenz in Gremien“ ist aus dem Interviewmaterial generiert, da in den Interviews von Wohnstätte A Gremien verschiedener Hierarchiestufen thematisiert wurden. Die hierarchischen Strukturen scheinen Einfluss zu nehmen auf die Transparenz der Arbeit und die Offenheit im Austausch.

Die Gremien auf Gruppenleiter- und Hausleiterebene haben nicht nur den Zweck der Delegation und Weitergabe von Information, sondern sollten ebenso dem Erfahrungsaustausch dienen.

In der „Hausleiterrunde“, die einmal wöchentlich im Verwaltungsgebäude der Geschäftsleitung stattfindet, zeichnet sich jedoch folgendes Bild ab: Das Gremium dient in erster Linie der Rückkopplung zur Geschäftsführung. Hier werden teilweise inhaltliche Dinge besprochen, aber hauptsächlich organisatorische Angelegenheiten zum Thema gemacht.

In puncto Schwierigkeiten und Probleme wird allerdings kein offener Umgang gepflegt, sondern die Atmosphäre ist von Konkurrenzdenken geprägt.

„Also dieses Hausleiter-Gremium, was für mich klassischerweise erstmal auch ein Gremium der Beratung und des Austausches auch unter uns Hausleitern wäre...ist es aber nicht. Sondern das ist sehr, leitungsfixiert, vielleicht hat das was auch mit der Moderation zu tun, hat das auch was mit ihr als Person zu tun. Also ich hab immer das Gefühl, wir haben immer so ein unterschwelliges ‚Benchmarking‘ unter uns Hausleitern, also man pflegt da keinen offenen Umgang, ich denke immer, es wäre ja auch schön, von den Fehlern der anderen Kollegen zu lernen, da hält man sich aber sehr bedeckt, also wenn man in die Hausleiterrunde hineinhört, scheint immer alles toll zu laufen im Hause. Also es ist nicht ganz so ehrlich, habe ich das Gefühl. Es gibt Probleme, das weiß ich, man hört ja auch was von den Mitarbeitern, aber da sucht man auch offensichtlich eher den Kontakt wiederum zur pädagogischen Leitung als zu den Kollegen ... Oder vielleicht auch tatsächlich mal im ‚Küchenkabinett‘, dass man sich lieber mal im Zweier-Gespräch trifft, weiß ich jetzt nicht. Aber dieses Gremium könnte besser laufen. Den Austausch unter den Hausleitern finde ich nicht so gut. Also für mich ist das immer so ne Frage von Konkurrenz. Über Probleme wird da wenig gesprochen“ (Interview A, S. 14/15).

Die hierarchische Stellung scheint somit einen Einfluss auf den offenen Umgang mit Problemen nehmen. Da unter den HausleiterInnen ein hoher Erfolgs- und Kostendruck hinsichtlich der finanziellen Leistungsträger besteht, werden Probleme nicht transparent gemacht. Gleichzeitig möchte niemand der Erste sein, der sich die Blöße gibt und Probleme thematisiert, schon allein aufgrund der Befürchtung, „vorgeführt“ zu werden:

„Weil man dann halt auch Schiss hat, ins offene Messer zu laufen, so nach dem Motto: „Ja, das scheint dann wohl Dein Problem zu sein“. Das muss man dann auch nicht immer haben“ (Interview A, S. 15).

Die Konsultation unter vier Augen wird der „vor versammelter Mannschaft“ vorgezogen. KollegInnen dienen somit auf eher informeller Basis als Ansprechpartner, welches wiederum ein Vertrauensverhältnis voraussetzt.

Das Potential dieses Gremiums wird auch anderweitig nicht genutzt, offensichtlich besteht eine unterschwellige Angst, den eigenen Posten zu verlieren.

„Also wenn man das z.B. auch so sieht, allein von der Macht, wir sind acht oder neun Hausleiter, also wir wären eigentlich auch eine Macht, mit der es sich wuchern ließe, auch gegenüber der Geschäftsführung, aber es wird nicht gemacht komischerweise. Aber das hat auch wieder was mit der Personalpolitik zu tun“ (Interview A, S. 15).

Im Rahmen der „Gruppenleiterrunde“ funktioniert die inhaltliche Beratung gut. Dort wird es als vorteilhaft betrachtet, sich von KollegInnen Anregungen zu holen, die nicht in die eigentliche Teamarbeit involviert sind und demnach eine objektivere Haltung einnehmen können. Gleichzeitig dient es dem Hausleiter als Moderator der Runde als wichtiges Forum. Hier kann nicht nur delegiert, sondern können auch Missstände und Schwierigkeiten in Erfahrung gebracht werden. Der Austausch zeichnet sich durch mehr Offenheit und Transparenz aus. Aber hier geht es auch weniger um Macht und Prestige. Die GruppenleiterInnen gehören trotz der Leitungsposition immer noch zu einem „pädagogischen“ Team und haben ganz normalen Kontakt zur „Basis“ – den KlientInnen. Daher scheint hier dem offenen Umgang und dem Erfahrungsaustausch mehr Wert beigemessen zu sein.

7.1.9 Subjektive Wahrnehmung von hierarchischen Strukturen

Die Dokumentationssysteme und das AB/PB- Modell wurden einheitlich von Seiten der Geschäftsleitung in allen Wohnstätten eingeführt und die MitarbeiterInnen hatten kein Mitspracherecht. Es kommen somit klare Anweisungen von der Geschäftsführung und die Beschäftigten gehen entsprechend damit um:

„Das ist dann nicht unsere Aufgabe, das zu hinterfragen“ (Interview B, S. 13).

In der Regel haben die MitarbeiterInnen keinen Kontakt zur Verwaltung, das koordiniert der Hausleiter. Die allgemeinen Entscheidungsspielräume der Hausleiter sind bekannt. „Große Sachen“, wie z.B. Personalentscheidungen müssen mit der Geschäftsleitung abgesprochen werden.

Bei einigen Aufgaben der Beschäftigten möchte der Hausleiter involviert sein, insbesondere bei der Erstellung der „Individuellen Hilfepläne“ (IHP)²⁰.

Doch auch bei repräsentativen Angelegenheiten, wie z.B. bei Elterngesprächen möchte er gern anwesend sein.

20 IHPs sind nicht nur pädagogisches Instrument, sondern auch die Grundlage für die Refinanzierung beim Landschaftsverband als übergeordneter Sozialhilfeträger.

Im Verhältnis zur Gruppenleitung wird von Seiten der MitarbeiterInnen ein hierarchischer Unterschied wahrgenommen, aber die inhaltliche Arbeit wird (zurzeit) nicht blockiert. Die jeweiligen pädagogischen Ansätze der MitarbeiterInnen werden ernst genommen.

„Ich denke, Hierarchie ist da schon. Und die Vorgehensweise, wie läuft was ab, ist eigentlich schon recht klar, aber nicht negativ, so dass ich denke, das passiert jetzt, weil ich kontrolliert werde“ (Interview C, S. 14).

In der Organisation besteht der Tenor, dass jeder seine Stärken einbringen soll, unabhängig von seiner hierarchischen Position. Die Position der Gruppenleitung wird teilweise als Balanceakt empfunden, weil diese zwischen zwei Parteien – der Geschäftsführung einerseits und dem Team andererseits – vermittelt und dies gegenüber beiden Seiten Loyalität erfordert.

7.1.10 Führungsstil

„Also ich sag mal so, meinen Job, hab ich letztens mal für mich so resümiert, kann man mit dem eines Zirkusdirektors vergleichen. Man macht selber wenig, muss aber gucken, dass alle das machen, wie man es gerne hätte. Deshalb ist dieser Ansatz der Kommunikation auch sehr wichtig“ (Interview A, S. 1/2).

Der Hausleiter arbeitet aufgrund seiner gewöhnlichen Arbeitszeit von 9 bis 16 Uhr viel alleine, weil die KlientInnen zu der Zeit in der Werkstatt für behinderte Menschen arbeiten. Er ist hauptsächlich mit verwaltungstechnisch-administrativen Aufgaben befasst. Er sieht es als seine Aufgaben an, den MitarbeiterInnen „den Rücken frei zu halten“ und für zufriedenstellende Arbeitsbedingungen bei inhaltlichen Dingen und Ressourcen zu sorgen.

Der Hausleiter ist offiziell von den Gruppendiensten befreit, d.h. er leistet keine direkte Betreuungsarbeit mit BewohnerInnen. Da er den Kontakt zur „Basis“ aber nicht verlieren will, übernimmt er manchmal vertretungsweise Gruppendienste. Dies dient jedoch gleichzeitig als Führungsinstrument. Zum einen bleibt er dadurch authentischer in der pädagogischen Beratung seiner Teams, zum anderen kann er sich an der Basis selbst über die Qualität der Arbeit rückversichern. Er setzt mit seinem Führungsstil sehr auf die Eigenverantwortlichkeit seiner MitarbeiterInnen. Diese sollten ihre Entscheidungsbefugnisse genau kennen und es wird erwartet, dass sie in der Lage sind, in diesem Rahmen eigenverantwortlich zu handeln. Ständige Rückfragen werden eher als Zeichen von Schwäche gedeutet. Gleichzeitig dient diese Eigenverantwortlichkeit und die Gewährleistung von Autonomie als Mitarbeitermotivation in Form der Wertschätzung.

Er beschreibt seinen Führungsstil als Ansatz der „klaren Erwartungshaltung“, indem in den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen²¹ die

21 Hier dient ein Fragebogen als Basis für das Gespräch. Dieser beinhaltet insbesondere Fragen bzgl. der Vorstellung von Zusammenarbeit; Anspruch an Teamverhalten/ Kollegialität; Erwartungen in Bezug auf pädagogische Arbeit.

gegenseitigen Erwartungen deutlich formuliert werden. Dies dient von Seiten des Leiters als Rückversicherung, ob die Beschäftigten ihre Rolle und ihre Entscheidungsspielräume in ausreichendem Maße wahrnehmen. Zielvereinbarungen und notwendiger Unterstützungsbedarf werden schriftlich festgehalten und zu einem vereinbarten Termin evaluiert.

Die Beschäftigten sind sich dieser Erwartungshaltung bewusst, aber im Gegenzug auch seiner Loyalität sicher.

„Er formuliert ganz klar, was er für Erwartungen hat. Und ich denke, darüber hinaus ist er ein Mensch, der auch mal aufbrausend ist oder auch mal flapsig was sagt, aber es ist ihm trotzdem wichtig. Wenn ihm etwas ganz wichtig ist, da kann auch sonst noch was passieren, dann nimmt er sich die Zeit und spricht in Ruhe mit dem darüber. Auf der anderen Seite denke ich, das kann auch umgekehrt vom Mitarbeiter ausgehen, wenn der ein Anliegen hat. Und da denke ich, ist auch eine ganz große Verlässlichkeit und ein großes Vertrauen da“ (Interview C, S. 14).

Probleme im kooperativen Arbeitshandeln im Rahmen der Teamarbeit findet er heraus durch ein „Gespür für Stimmungen“ oder aufgrund der räumlichen Nähe auch schon einmal „informell“, wenn zur Zeit der Teamsitzung Türen laut zugeschlagen werden oder dergleichen.

Dabei gehört es auch zu seinen Aufgaben, „Querulanten“ im Team zu erkennen und sich „zum Wohle der Gemeinschaft“ notfalls von ihnen zu trennen.

Als ein weiteres „Kontrollinstrument“ dienen auch die „Individuellen Hilfepläne“, anhand derer er teilweise beurteilt, inwieweit der/die Beschäftigte den Klienten einschätzen kann. Wenn er merkt, dass Klienten von den TeamkollegInnen zu unterschiedlich eingeschätzt werden, nimmt er an den Teamsitzungen teil, um wieder für mehr Objektivität zu sorgen.

7.1.11 Informelle Kooperation

Die informelle Kooperation findet situativ und selbstgesteuert statt, außerhalb von formalen Gremien. Sie ist einerseits Bestandteil des alltäglichen Arbeitshandelns, andererseits füllt sie auch die „Lücken“, die die formale Ablaufstruktur hinterlässt. Oftmals reichen Arbeitsstunden oder Gelegenheiten, die für den persönlichen Austausch an Informationen etc. vorgesehen sind, nicht aus. Diese Lücke erscheint groß, weil sich die KollegInnen nie während ihrer Dienstzeit sehen. Aus Mitarbeiterperspektive wird daher die offizielle Zeit für den Austausch als zu gering betrachtet, zumindest für den regelmäßigen Austausch über jeden einzelnen Klienten. Somit müssen die Gelegenheiten genutzt werden, in denen sich die KollegInnen zufällig begegnen, wenn der/die eine bspw. ein Gespräch mit der Hausleitung führt und ein/e andere/r zum Spätdienst kommt, Möglichkeiten, die sich kaum kalkulieren lassen. Ansonsten wird für Konsultationen derjenige als Ansprechpartner genutzt, der gerade vor Ort ist. Dafür stehen lediglich die MitarbeiterInnen in der anderen Wohngruppe oder der Hausleiter zur Verfügung - bei Ende des Frühdienstes und zu Beginn des Spätdienstes. Der direkte

„formal vorgesehene“ Ansprechpartner sollte jedoch die Gruppenleitung sein, daher muss darauf geachtet werden, dass die Ebene des Gruppenleiters nicht „ad absurdum“ geführt wird, indem sie übergangen wird. Manchmal werden Telefonate geführt, wenn der eine Kollege weiß, der andere ist gerade im Dienst. Aber situative Abstimmungsmöglichkeiten mit einem der Teamkollegen kann es aufgrund der Dienstsituation nicht geben. Anrufe nach Haus werden aus Rücksicht auf die Privatsphäre nur im Notfall getätigt. Akut gefährliche Situationen werden jedoch selten erlebt. Spontane Hilfe und Austauschmöglichkeiten können nur in der anderen Gruppe der Wohneinheit gefunden werden. Diese gehören zwar nicht zum eigentlichen Team, aber auch hier können sich die Beschäftigten auf gemeinsame Erfahrungsspielräume berufen.

„Dass man dann einfach auch nach unten gehen kann und dort mit jemanden sprechen kann. Eine zusammen rauchen, ne Tasse Kaffee trinken. So am Wochenende, wenn man den ganzen Tag hier ist, dass man einfach die Möglichkeit hat, mit jemanden zu sprechen. Ob das einem fachlich dann unbedingt immer so weiterhilft oder so ist eine Sache, aber einfach um Druck abzulassen...das find ich schön. Also vor allen Dingen in den langen Wochenenddiensten..wenn ich dann nicht jemanden hätte...Dann wäre die Zeit mir schon sehr lang und ich hätte das Gefühl, da kann ich gar nichts austauschen“ (Interview C, S. 9).

7.2 Wohnstätte B

Abb. 3: Hierarchiestufen Verein B

Hierarchische Ebene	Bemerkungen
Geschäftsführung des Vereins	Drei Standorte; Vorstand: Pfarrer; zwei Mitarbeiterinnen in der GF ohne soziale Ausbildung für den Verwaltungsbereich
(Projekt)- Leitung	Leitung des Wohnprojektes
MitarbeiterInnen	

Abb. 4: Interviewpartnerinnen Wohnstätte B

Interviews	
(Projekt)-Leitung (Diplom-Sozialpädagogin); Teammitglied, 56 Jahre	Interview D (Keine Einwilligung zur Tonbandaufzeichnung, daher keine Transkription des Interviews.)
Diplom-Sozialwissenschaftlerin/ QM-Beauftragte; Teammitglied, 26 Jahre	Interview E
Diplom-Sozialarbeiterin; Teammitglied, 45 Jahre	Interview F

7.2.1 Aufgaben und Ziele

Wohnstätte B gilt als „Wohnprojekt“ und bietet ein betreutes Einzelwohnen für chronisch psychisch Kranke an, die einer stationären Behandlung in einer psychiatrischen Klinik nicht oder nicht mehr bedürfen. Die KlientInnen können dennoch kein selbständiges Leben außerhalb einer Einrichtung führen. Das Wohnprojekt ist einem Verein zugeordnet, der darüber hinaus noch zwei Tagespflegestätten für alte und behinderte Menschen anbietet. Die BewohnerInnen werden darin unterstützt, ein Leben in Selbstbestimmung und Eigenverantwortung zu führen. Ziel der Betreuung ist dabei vor allem, die BewohnerInnen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und Alltagsbewältigung zu unterstützen.

Die Betreuungsziele richten sich nach der individuellen Problematik der BewohnerInnen und ihrer Belastungsfähigkeit. Voraussetzung für die Betreuung ist zunächst die Bedürftigkeit einer Person wie auch die grundsätzliche Bereitschaft, sich auf Betreuung einzulassen. Des Weiteren muss die Fähigkeit vorhanden sein, selbständig in einer Wohnung leben zu können, zumindest unter Anleitung. Es stehen insgesamt 16 Betreuungsplätze zur Verfügung. Zehn Einzelappartements befinden sich in der Einrichtung selbst und sechs Außenwohnungen in der Nähe der Einrichtung. Die Außenwohnungen werden von den BetreuerInnen zu bestimmten Terminen aufgesucht.

Die Kosten für den Lebensunterhalt sowie für Miet- und Nebenkosten werden von den BewohnerInnen selbst getragen (Einkommen, Rente, Hilfe zum Lebensunterhalt o.ä.). Grundlage für die Finanzierung der Betreuungskosten sind das SGB XII (§§ 53, 54 Maßnahmen der Eingliederungshilfe, § 75 Einrichtungen und Dienste). Die Finanzierung erfolgt durch Vergütung einzelner Hilfebedarfsgruppen, in welche die einzelnen Betreuten gemäß ihrem Hilfebedarf eingruppiert werden. In sogenannten Rehabilitationsplänen (Reha-Plan) werden die Hilfebedarfsgruppen für die einzelnen KlientInnen festgelegt.

Die Betreuungsangebote der Wohnstätte bestehen aus Einzelterminen, also Gesprächen mit den KlientInnen über Befinden, Ziele etc., eine gewisse Anleitung zur Haushaltsführung und Begleitung bei Behördengängen. Die Gruppenangebote, wie z.B. gemeinsames Kochen, werden jeweils an einem festen Tag der Woche angeboten und – wenn möglich – von zwei BetreuerInnen durchgeführt.

Der Austausch mit der Geschäftsführung erfolgt nicht über regelmäßige „Leitungsrunden“, sondern die Projektleitung hält regelmäßigen telefonischen Kontakt. Alle drei Monate erstattet sie ausführlich Bericht.

7.2.2 Das Team

Das Team setzt sich aus vier Sozialarbeitern und -pädagogen, einer Sozialwissenschaftlerin und einer Heilerziehungspflegerin, alle unterschiedlichen Alters, zusammen. Die Projektleitung, auch Mitglied des Teams, arbeitet Vollzeit, die restlichen Mitarbeite-

rInnen haben Teilzeitstellen von 24 bis 30,5 Stunden. Es gibt keine Nachtbereitschaften und Betreuungen am Wochenende, also keine Wechseldienste. Auch wenn manche MitarbeiterInnen aufgrund ihrer Wochenstunden und Außenterminen nicht an jedem Tag vor Ort sind, haben sie zumeist ähnliche Arbeitszeiten (ca. 9 bis 17 Uhr) und sind daher oft gemeinsam in der Wohnstätte.

7.2.3 Informations- und Kommunikationsstrukturen

Der schriftliche Informationsaustausch wird über das Dienstbuch und der Klientendokumentation gewährleistet, welche beide computerunterstützt sind. Darüber hinaus besteht auch hier eine ausgeprägte „Zettelwirtschaft“, um die KollegInnen direkt ansprechen zu können.

Das „Dienstbuch“ befindet sich seit ca. einem Jahr in einer Datei, auf die jeder Beschäftigte von seinem eigenen Computer aus Zugriff hat. Es soll zu Dienstbeginn gelesen und danach notiert werden, was der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin an diesem Tag geplant hat.

Die Klientendokumentation bezieht sich auf die jeweiligen KlientInnen und ist ebenfalls computerunterstützt, die Eintragungen werden jedoch zusätzlich ausgedruckt und in die jeweiligen Akten abgeheftet. Aufgrund der gleichen oder sich überschneidenden Arbeitszeiten der Beschäftigten ist viel direkte Kommunikation möglich, sie teilen sich teilweise ihre Büros oder sind zumindest jederzeit über ihr Diensthandy erreichbar. Jede/r Mitarbeitende hat zwei bis vier Fallzuständigkeiten, betreut also „eigene“ KlientInnen, übernimmt die Einzeltermine, Gespräche etc.

Ein Kollege/eine Kollegin aus dem Team ist für die Vertretung bei Krankheit und Urlaub zuständig.

7.2.4 Subjektive Wahrnehmung der Anforderungen im Informationsaustausch

Die Einführung des computerunterstützten „Dienstbuches“ gestaltet die Arbeit allgemein transparenter.

„Seit nem knappen Jahr haben wir es [das Dienstbuch] in dem Computer, was sehr hilfreich ist, weil früher, wenn ein Kollege was mit nem Klienten zu tun hatte, da ist vielleicht doch was an Informationen verloren gegangen, weil gerade durch die unterschiedlichen Büros ist nicht immer einer, wenn er kurz mit nem Klienten gesprochen hat, gleich rauf gerannt und hat dokumentiert und dadurch, dass wir es an dem Computer haben, ist es kein Problem, schnell mal nen Eintrag zu machen, und man bekommt es auch gleich mit, ob ein anderer Kollege Kontakt mit deinem Klienten hatte oder irgendwas, das hat vieles schon vereinfacht“ (Interview F, S. 1).

Dennoch führt der laufende direkte Austausch von Informationen zu Belastungen, zu deren Bewältigung individuelle Strategien entwickelt werden müssen.

„...das heißt für mich, in der begrenzten Zeit, in der ich hier bin, auch die Informationen zu filtern oder auch einfach zu begrenzen. Ich kann, ich will nicht an einem Tag, wo ich hier bin, von zehn Leuten was hören,

wenn ich für die gar nicht zuständig bin, das ist mal interessant, aber ich möchte mich auf die wesentlichen Sachen [konzentrieren], die Leute, die ich betreue, will ich gut betreuen. Und für mich ist das einfach ein Stück, gut für mich zu sorgen. Dann nicht völlig fertig mit den Nerven und alle Informationen noch sortieren zu müssen, sondern da einfach sich ein bisschen abzugrenzen. Sich nicht mehr für alles und jeden verantwortlich fühlen“ (Interview F, S. 3).

Hier muss weniger der schriftliche als der „mündliche“ Informationsüberfluss gefiltert werden. Die Notwendigkeit der Reduzierung von Informationen besteht ebenso wie in Wohnstätte A.

Schriftlich kann diese „Filterung“ durch ein entsprechendes System erfolgen, in der direkten Kommunikation muss dafür (individuell) durch Abgrenzung gesorgt werden. Ansonsten kann schnell eine Überforderung²² entstehen.

„Du musst ja auch immer gucken in dem Bereich, wo du arbeitest, dass es dir gut geht. Also ich finde gerade in dem Bereich mit dem Psychiatrischen, man arbeitet immer auch mit der ganzen Persönlichkeit. Du hast ja nicht irgendeinen Handwerkszeug, Hammer und Nagel, sondern du bringst dich ja auch immer eher mit ein und ich finde, das ist immer auch unsere Aufgabe, das wir uns auch gesund halten“ (Interview F, S. 3).

Die Persönlichkeit gilt als „Haupt- Handwerkszeug“ für das Arbeitshandeln. Daher muss verstärkt für Stabilität gesorgt werden – individuell und im Team.

7.2.5 Interdependenzen im Arbeitsablauf

Da die Teammitglieder sich oft sehen, entstehen auch automatisch mehr Interdependenzen in rein organisatorischen Angelegenheiten. Es muss sich darauf abgestimmt werden, wer zu welcher Zeit das Dienstauto bekommt und wann die gemeinsamen Gruppenangebote stattfinden.

Darüber hinaus gibt es fixe Urlaubsvertretungen für die Fallzuständigkeiten einzelner KlientInnen und teilweise „teilen“ sich zwei Beschäftigte auch einen Fall. Dies hat zur Folge, dass beide BetreuerInnen ein Vertrauensverhältnis zu dem Klienten aufbauen. In diesem Rahmen muss verstärkt über die Arbeit des anderen auf dem Laufenden gehalten werden. Hier kann es jedoch auch vermehrt zu Unklarheiten in den Zuständigkeitsbereichen und Differenzen bei unterschiedlichen pädagogischen Ansichten oder „Methoden“ kommen.

22 In diesem Zusammenhang fiel im Interview der Begriff „Psychohygiene“, der für seelische Gesundheit steht, als ein wichtiger Schutzfaktor gegen die Entstehung von Burnout-Symptomen.

7.2.6 Qualitätsmanagement

Das Wohnprojekt unterhält ein Qualitätsmanagementsystem entsprechend den Anforderungen der ISO 9001²³. Im Grunde sind sämtliche Verfahren im QM-Handbuch niedergeschrieben, welches ständig in der Entwicklung bleibt. Dennoch gilt die Regel:

„Es wird so viel wie nötig und so wenig wie möglich standardisiert“ (Interview E, S. 8).

Insbesondere für Berufsanfänger ist das QM-System sehr hilfreich zur Orientierung, die meisten Schlüsselprozesse dienen zur Unterstützung und nicht als Vorschrift.

„Nee, natürlich hat das nicht immer jeder im Kopf. Das wird ja auch eher unterstützend gesehen. Wir sind ja in einer sozialen Einrichtung sowieso nicht in der Lage, wirklich jeden Schritt nach Vorschrift des QM-Handbuches zu machen, das geht ja gar nicht. Das soll einfach nur unterstützend sein, eine Orientierungshilfe für uns alle. Klar gibt es Sachen, die Du immer machen musst, z.B. Dokumentieren ist ganz wichtig, das ist vorgeschrieben. Das sehen auch alle so“ (Interview E, S. 11/12).

7.2.7 Die Teamsitzungen – Ablauf und Kooperationsmuster

Jeden Montagmorgen findet eine Dienstbesprechung von zwei-stündiger Dauer statt. Darüber hinaus gibt es alle zwei Wochen eine Fallbesprechung und Supervision von jeweils 1,5 Stunden. Je nach Bedarf werden von einer externen Supervisorin Team- oder Klientensupervisionen²⁴ moderiert. Da zur Zeit der Erhebung wenig Klärungsbedarf zwischen den Beschäftigten bestand, wurden weniger Teamsupervisionen benötigt. Einmal im Monat wird ein „QM-Treffen“ durchgeführt, bei dem die Qualitätsmanagementbeauftragte Neuerungen vorstellt bzw. diese gemeinsam erarbeitet werden.

Eine Möglichkeit zum informellen Austausch bietet das sogenannte Mitarbeiterfrühstück, welches jeden Montag nach der Dienstbesprechung stattfindet. In diesem Rahmen besteht die Möglichkeit, im Kreis der KollegInnen auch über Privates zu sprechen. Davon wird jedoch selten Gebrauch gemacht, da es immer viel über KlientInnen zu besprechen gibt.

Im Gegensatz zu Wohnstätte A besteht bei keinem Interviewpartner der Eindruck, dass bei den Dienst- und Fallbesprechungen viel Zeit „verquatscht“ wird. Aber hier sehen sich die MitarbeiterInnen auch außerhalb der Sitzungen regelmäßig. Es gibt jeweils eine festge-

23 Die Einrichtung ist zertifiziert und lässt die Zertifizierung auch laufend erneuern, einmal im Jahr wird von der Geschäftsführung geprüft, ob alle Formblätter (dazu gehören Formalia wie Betreuungsaufnahme, Betreuungsbeendigung, Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, Krisenintervention, Urlaubsanträge) nach Vorschrift enthalten sind. Alle drei Jahre wird dies von einem Externen überprüft, um die Zertifizierung zu erneuern.

24 Bei einer Supervision geht es um eine Reflexion des beruflichen Handelns, entweder in Bezug auf die KlientInnen oder auf die Zusammenarbeit im Team. Eine Supervision wird von einer externen, dafür ausgebildeten Person durchgeführt.

legte Tagesordnung, die den Ablauf strukturiert. Die Moderation übernimmt die Projektleitung, die im Vergleich zu der Gruppenleitung in Wohnstätte A über langjährige Leitungserfahrung verfügt. Es wird hauptsächlich besprochen, welche MitarbeiterInnen wann im Büro sind und wer zu welcher Zeit Termine wahrnehmen muss. Dies dient dazu, jedem Beschäftigten einen Überblick zu verschaffen. Des Weiteren zählen die sogenannten „Fehleranalysen“ nach dem QM-System häufig zum Programm, worauf später noch genauer eingegangen wird (s. Kap. 7).

Folgende Kooperationsformen im Laufe der Teamsitzung lassen sich herauskristallisieren:

- ***Austausch von Ideen***

„Heut hatten wir z.B. das Thema „Eigenbeteiligung an Ausflugsgruppen“. Da hat jeder so seinen Eindruck geschildert und seine Ideen, wie wir das lösen könnten, ein Kollege hat z.B. was gesagt, da hatte ich noch gar nicht so dran gedacht, und jetzt werden wir ne Lösung anstreben, wo jeder so gedacht hat, damit kann ich leben“ (Interview F, S. 5).

Zu den einzelnen Tagesordnungspunkten kann jeder Beschäftigte seine Ideen äußern.

- ***Mehrheitsbeschlüsse***

Oftmals entscheidet die Mehrheit (durch „Handheben“), doch einige Dinge müssen von der Leitung beschlossen werden. Dazu zählen insbesondere Personalentscheidungen und die Einteilung der Dienstpläne und Gruppenangebote. In diesem Rahmen dürfen Wünsche geäußert werden, das letzte Wort bleibt jedoch bei der Projektleitung.

- ***Gemeinsame Reflexion der Betreuungsarbeit***

In den Fallbesprechungen werden die einzelnen KlientInnen und deren Betreuungsarbeit reflektiert, wobei u.a. kurz-, mittel- und langfristige Betreuungsziele sowie deren Erarbeitung besprochen und überprüft werden. Durch die Rahmenbedingungen des Rehabilitationsplanes, der die Aufgaben und Ziele vorgibt, entstehen selten Meinungsverschiedenheiten im Team.

- ***Entwicklung von gemeinsamen Handlungsstrategien***

Die größte Verantwortung liegt bei der/dem zuständigen Mitarbeitenden, dennoch müssen oftmals gemeinsame Handlungsstrategien entwickelt, bzw. unterschiedliche Herangehensweisen transparent gemacht werden. Wenn ein Klient bei jedem Mitarbeiter das gleiche schwierige Verhalten an den Tag legt, werden in den Fallbesprechungen Beschlüsse getroffen, um konsequente „kollektive Reaktionsweisen“ sicherzustellen.

„Aber generell, das merkst Du ja, wenn Du so nen Klienten kriegst, da ist dann in den Fallbesprechungen und Supervisionen automatisch mehr Austausch unter den Kollegen und dann werden Handlungsstrategien halt festgelegt. Und entweder wirklich unterschiedlich, weil es kann ja sein, dass die Kollegen wirklich ganz andere Herangehensweisen haben,

dass die Leute eben auch unterschiedlich auf uns reagieren oder dass wir eben wirklich mal, z.B. bei einer Klientin war das früher sehr, dass wir gesagt haben, wenn die aus dem Büro nicht rausgeht, dann holen wir die Polizei. Das war dann festgelegt und komischerweise ist das dann oft so, die hat so feine Antennen, danach war das kein Thema mehr“ (Interview F, S. 12).

7.2.8 Subjektive Wahrnehmung von hierarchischen Strukturen

Der Träger ist mit drei Einrichtungen erheblich kleiner als der Träger von Fallbeispiel A. Die Geschäftsführung des Vereins übernimmt hauptsächlich verwaltungstechnische Aufgaben und verfügt über keine soziale Ausbildung. Daher erfolgen keinerlei Anweisungen für die pädagogische Arbeit. In diesem weiten Spielraum sehen die Beschäftigten auch eine der Ursachen dafür, dass so engagiert gearbeitet wird. Die MitarbeiterInnen sind sich über ihre Entscheidungsspielräume bewusst und wissen daher genau, welche Dinge mit der Projektleitung abgesprochen werden müssen. Sie fühlen sich von den hierarchischen Strukturen nicht eingeschränkt.

7.2.9 Führungsstil

Die Projektleitung ist zum Zeitpunkt des Interviews seit andert-halb Jahren in dem Betrieb tätig. Zu ihren Aufgaben gehören die Leitung des Teams und der enge Kontakt zur Geschäftsführung. Gleichermäßen übernimmt sie Betreuungen für KlientInnen. Zu den Leitungsaufgaben gehört es darüber hinaus, sich dauerhaft einen Überblick zu verschaffen und alle Dokumentationen zu lesen. Ratschläge und Anreizepunkte holt sich die Projektleitung in der Leitungssupervision wie auch im Team, da sie sich ebenso als Teammitarbeiterin betrachtet.

Bei Schwierigkeiten zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen hält sie sich im Hintergrund, es sei denn, es kommt zu persönlichen Angriffen den MitarbeiterInnen gegenüber. Dass die Zuständigkeitsbereiche ihrer MitarbeiterInnen sich überschneiden könnten, sieht sie nicht. Dennoch wird betont, dass es für jeden einzelnen Beschäftigten eine Verantwortung der gesamten „Bewohnerschaft“ gegenüber gibt. Daher sollte Arbeit auch im Team kritisiert werden können. Bei Unzufriedenheit mit der Arbeit eines Beschäftigten werden die Schwierigkeiten unter vier Augen angesprochen.

7.2.10 Informelle Kooperation

Aufgrund der gemeinsamen Arbeitszeiten wird ein situativer Abstimmungsbedarf erst möglich und häufig notwendig: „Ich brauch das Auto doch eine Stunde früher“ bis hin zu „Du musst die Kochgruppe heute alleine leiten, ich hab einen Termin vergessen“. Die persönliche Erreichbarkeit übers Handy sollte gewährleistet sein. Dafür gibt es im Dienstbuch eine Übersicht, welche Termine von welchem Beschäftigten wahrgenommen werden.

In akuten Krisensituationen, wie z.B. Suizidandrohungen, sollte sich immer mit KollegInnen abgestimmt werden, um die individuelle Wahrnehmung zu überprüfen und kollektiv zu handeln.

Eine alltägliche Art von „informeller“ Kooperation besteht in Form von „Dampf ablassen“ in Stresssituationen und einer Form von „Rückversicherung“.

„Eine Sache, die, glaub ich, im Alltag oft eintritt, dass wenn man sich mal irgendwie so in Frage stellt, dass Du dir ne Bestätigung holen kannst von Kollegen, so, 'sag mal, wie siehst du denn das?' und das schon hilfreich ist, wenn dann kommt: 'Ja, seh ich genauso' oder so“ (Interview F, S. 4).

Eine regelmäßige wechselseitige „praktisch-technische“ Unterstützung besteht in dem Schreiben von Rehabilitationsplänen, die die aktuelle Problemlage und Ziele behandeln und somit spezifisch auf den jeweiligen Klienten zugeschnitten sind. Da es sich bei diesen Plänen um Finanzierungsgrundlage bei dem Kostenträger für die soziale Dienstleistung handelt, sind die richtigen Formulierungen elementar. Mit Hilfe von KollegInnen wird auch kein wichtiger Aspekt vergessen.

Zur Bearbeitung der einzelnen Fälle ist wie bei Blau (s. Kap. 2.2.3) der Kontakt mit den KollegInnen nicht unbedingt erforderlich. Dennoch wird sich häufig gegenseitig konsultiert, zumindest in der Form des oben genannten „Rückversicherns“. Hierbei zählt weniger die Rolle von „Experten“ als die praktische Möglichkeit aufgrund der räumlichen Nähe, wie z.B. der gemeinsamen Büros.

Dabei macht die hierarchische Stellung einen Unterschied, vor allem, wenn es um „Lappalien“ geht.

„Ja gut, ich geh jetzt nicht zu meiner Chefin, wenn ich Klient XY nicht dazu bekomme, den Boden zu wischen. Das ist ganz klar, dass man da schon Abstufungen macht, mit wem man was bespricht“ (Interview E, S. 4).

Zum einen soll die Leitung nicht mit solchen Problemen behelligt werden, zum anderen könnten derartige Schwierigkeiten auf eine mangelnde Durchsetzungsfähigkeit hindeuten, bzw. einen solchen Eindruck erwecken.

Unterschiede in der Häufigkeit und dem Bedürfnis nach Konsultationen machen sich in der Dauer der Berufstätigkeit bemerkbar.

Eine Berufsanfängerin äußert sich:

„Ja, dann frag ich nach. Dann erklär ich, was da so in letzter Zeit war, leg die Situation dar und frag halt, 'wie würdest du denn, würdest du das anders machen, wie kann man da jetzt weiter vorgehen?'. Ich bin ja eh das Küken in der Einrichtung und das ist auch relativ häufig, dass ich auch nachfrag“ (Interview E, S. 3).

Bei der Mitarbeiterin mit langjähriger Berufserfahrung stellt sich ein differenziertes Bild dar:

„Und ansonsten ist mir der Austausch, also der laufende Austausch, nicht mehr so wichtig. Ich glaube, dass ich mittlerweile, also bis auf einen kurzen Auszug ins Altenheim hab ich immer in der Psychiatrie gearbeitet. Also wenn ich an einen Punkt komme, wo ich nicht mehr weiterkomme, dann sprech ich es in der Supervision an“ (Interview F, S. 2).

„Eine Freundin hat mal zu mir gesagt: „Auch ein Ratschlag ist ein Schlag“. Ist jetzt ein bisschen sehr banal, aber da ist schon was dran. Für mich zählt nicht das „Was kann man noch machen“, sondern die Analyse einer Situation, warum ist die Situation so wie sie ist, und dann ergibt sich meistens, wie es weitergeht“ (Interview F, S. 4).

Bei dem laufenden Austausch setzt zur Reduzierung der eigenen Belastungen der „Informationsfilter“ ein. Dies kann neben der Berufserfahrung auch mit dem steigenden Alter korrelieren.

„Ich merk das einfach mit dem Alter, mit jedem Lebensjahrzehnt, die Nerven verändern sich. Man muss einfach wieder anders für sich sorgen“ (Interview F, S. 3).

8 Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen

„Also ich glaube, dass der soziale Bereich, gerade mit seinen Anforderungen durch Wechseldienst, durch Wochenenden, durch Nachtbereitschaften ein ganz schwieriger und sensibler Bereich ist, was Teamstrukturen und auch was Personalführung angeht“ (Interview C, S. 13).

Nach dieser separaten Darstellung der einzelnen Fallbeispiele erfolgt für die restlichen Kategorien aufgrund von häufig konvergierenden Ergebnissen eine gemeinsame Betrachtung. Unterschiede werden im direkten Vergleich dargelegt. Ein systematischer Vergleich von beiden Organisationen erscheint aufgrund der erheblichen strukturellen Unterschiede wenig sinnvoll.

Um die Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns „kompakt“ in Augenschein zu nehmen, erfolgt diese Darstellung in einem eigenen Kapitel. Um den Stellenwert der Autonomie der Mitarbeitenden zu verdeutlichen, wird oftmals von den Anforderungen im individuellen Arbeitshandeln ausgegangen, um darauf hin die Anforderungen im Hinblick der arbeitsbezogenen Kooperation zu analysieren.

8.1 Handlungserwartungen

„Ich denke, das Allerwichtigste ist eine möglichst objektive Transparenz seiner Arbeit bei uns“ (Interview C, S. 9).

Die gegenseitigen (Verhaltens-)Erwartungen der Mitglieder als Grundlage einer kooperativen Arbeit im Team lassen sich ebenfalls als Anforderungen im kooperativen Arbeitshandeln betrachten. Hier steht an erster Stelle die transparente Gestaltung der eigenen Arbeit.

In Wohnstätte A wurde es nach Einführung des AB/PB- Modells als schwierig wahrgenommen, sich anhand von per Video aufgezeich-

neten Gesprächen mit KlientInnen von den KollegInnen beobachten zu lassen.

„Ich weiß nicht, das haben wir glaub ich alle gehabt...wie schwer fällt mir das, meine Arbeit zu zeigen. Und wirklich zu sagen, da, 'darf' mich jemand beobachten. War erst ganz schwierig war für uns, ich denke auch aus dem Grund heraus, weil wir immer alleine arbeiten...ist das schon komisch“ (Interview C, S. 1).

Weitere Erwartungen manifestieren sich vor allem in gemeinsamen Zielvorstellungen (als Organisationszweck), einer gegenseitigen Wertschätzung und einer gewissen Konkurrenzfreiheit. Es ist elementar, die eigene Arbeit nicht als bedeutsamer als die der anderen einzuschätzen. Neben diesen Faktoren zählen Reflexionsfähigkeit, die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und die Aufgeschlossenheit für die Meinung der KollegInnen. Schwierigkeiten müssen konkret angesprochen werden. Als wichtigstes Merkmal wird nicht nur die Offenheit erwähnt, sich und seine Arbeit „offenbaren“, sondern auch, diese objektivieren zu können. Das ist wohl die schwerste Anforderung und wird als solche auch anerkannt.

„Es ist nichts wirklich objektiv, alles ist subjektiv“ (Interview F, S. 6).

In diesem Rahmen dient das Team auch als „Korrektiv“. Das Team kontrolliert die MitarbeiterInnen durch die Erwartung der transparenten Arbeitsgestaltung.

„[Wenn AB/PB-Gespräche nicht klappen], dann frag ich, 'hast Du z.B. ein Problem mit einem Bewohner', dann wird das so hinterfragt und bisher haben sich solche Sachen dann immer ergeben, weil oft war das so, dass das der Person gar nicht so bewusst war, dass das so auffällt bei den anderen [Teammitgliedern] und dann hat sich das eigentlich relativ schnell wieder reguliert bisher“ (Interview B, S. 14).

Klatetzki (2005) weist darauf hin, dass gewisse „kollegiale Mechanismen“ durch Verfahren wie Qualitätsmanagementsysteme umgeformt werden. Unter kollegialen Mechanismen sind Funktionen wie Kontrolle zu verstehen, die das Team auf jedes einzelne Mitglied ausübt. Diese eher informellen Prozesse werden nun formalisiert. Unter diesem Aspekt erweist sich das QM-Verfahren der sogenannten „Fehlerprotokolle“ in Wohnstätte B als interessant. Um den Umgang damit zu erleichtern, heißt es nicht „Fehler“, sondern „Abweichung von der Norm“. Bei Beschwerden von KlientInnen oder KollegInnen oder auch aus eigener Initiative können somit Fehler, die einem Mitarbeiter unterlaufen sind, transparent gemacht werden. Dann wird gemeinsam bearbeitet, wie sich solche Vorfälle zukünftig vermeiden lassen.

Die gegenseitigen Erwartungen der Teammitglieder werden in der gesamten Betrachtung nicht zu hoch bemessen:

„Aber wichtig ist dann, also ich finde auch, es kommt dann auf den Anspruch an, hast du den Anspruch, dass das 100 % so ist oder du sagst, nee das gehört dazu, ich finde, wir arbeiten gut zusammen. Kleinere Sachen gibt es mal, und dass du mal mit einem, „Boah, das hat mich wieder genervt“, aber ganz ohne geht es auch nicht, wir sind ja alle nicht perfekt und wir sind auch nicht verheiratet, wir müssen hier nur gut zusammenarbeiten und das reicht dann auch, wenn man jemanden

und seine Arbeit schätzt, dann kann auch mal ne Sache daneben gehen“ (Interview F, S. 8/9).

„Aber ich mein, dass Dein Team das nicht alles kompensieren kann. Du kannst nicht alles, was passiert, mit dem Team teilen oder alles abstimmen. Du hast immer eine eigene Verantwortung. Und du hast immer irgendwas, was bei Dir bleibt. Aber das ist in dem Job so und da kannst Du noch so ein tolles Team haben, das wird immer so bleiben“ (Interview E, S. 9).

Es müssen zusätzliche persönliche (Kompensations-)Strategien im privaten Bereich entwickelt werden, wie eine bewusste Freizeitgestaltung und Gespräche mit Freunden.

8.2 Der Einfluss von finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen

Die Beschäftigten fühlen sich durch organisatorische, rechtliche oder finanzielle Richtlinien (vgl. Kap. 3.2./ 3.3) nicht eingeschränkt. Nicht zuletzt aufgrund der wechselseitigen Unterstützung im Schreiben der Hilfepläne werden die angestrebten Hilfebedarfsgruppen zumeist bewilligt.

Die Organisationen geben bewusst einen Spielraum für die Gestaltung der Arbeit.

„Da kann auch schon mal so ein Spruch [vom Hausleiter] kommen: ‚Ist mir ganz egal, wie unorthodox eure Arbeit auch ist, Hauptsache, dem Bewohner geht es damit gut und er kommt damit weiter‘“ (Interview C, S. 16).

In beiden Fällen können bei Budgetknappheit mit der Geschäftsführung Vorhaben ausgehandelt werden. Auch die rechtlichen BetreuerInnen sind selten grundlegend anderer Meinung. Konflikte in Bezug auf die pädagogische Arbeit in Wohnstätte A entstehen manchmal mit den Eltern der BewohnerInnen. Die Rolle der Eltern darf nie außer Acht gelassen werden, und dies wird von Seiten der Beschäftigten teilweise als Balanceakt empfunden.

8.3 Strukturen und Routinen im (kooperativen) Arbeitshandeln

„die Flexibilität an sich kann ja auch schon Routine sein“ (Interview F, S. 11).

Nicht die Strukturen der Dienstleistungsorganisation, sondern die Aufgaben und der Rhythmus der KlientInnen geben den Handlungsrahmen für die Beschäftigten vor. Demnach umfassen die Stellenbeschreibungen die formalen und tatsächlichen Aufgaben nach Aussagen der Beschäftigten hinreichend. Dies macht wiederum den Unterschied zwischen den Dienstleistungsorganisationen deutlich. In Einrichtungen, bei denen jeden Tag neue KundInnen/KlientInnen „bedient“ werden, stellt sich ein ganz anderes Bild dar als in Wohnstätten, in denen die KlientInnen dauerhaft leben. Das

Merkmal der „Ungewissheit“ von Dienstleistungsarbeit ist somit nicht ganz so ausgeprägt wie in anderen (sozialen) Dienstleistungsorganisationen. Aufgrund des Umstands, dass die KlientInnen dauerhaft dort leben, entwickelt sich eine besondere Beziehung und ein Vertrauensverhältnis zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer – der Betreuer/die Betreuerin bildet einen Bestandteil der „Lebenswelt“ der KlientInnen. Die BetreuerInnen lernen zum einen ihre KlientInnen einzuschätzen und zu erkennen, wenn sich etwas „anbahnt“. Diese Einschätzung setzt jedoch eine gute Beobachtungs- und Auffassungsfähigkeit voraus. Die relative „Berechenbarkeit“ der KlientInnen macht die Arbeit jedoch nur auf den ersten Blick „einfacher“. Denn durch die Selbstbestimmung der KlientInnen ergeben sich wiederum andere Anforderungen.

In Wohnstätte A strukturieren sich die Früh- und Spätdienste ein Stück weit aus dem Rhythmus der Bewohner/-innen und somit können teilweise klare Routinen gebildet werden. An diesem Punkt stellt sich auch die Frage, was überhaupt unter „Routine“ verstanden wird: Gilt es einerseits als gewohnheitsmäßige Ausführung einer Tätigkeit in der immer gleichen Abfolge oder andererseits als Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sicher auszuführen?

Die Routine in den Frühdiensten als gewohnheitsmäßige Ausführung stellt lediglich die Anforderungen an den Beschäftigten, sich in diesem vorgegebenen Rahmen selbst zu organisieren.

„Man muss sich immer so ein bisschen organisieren, wann gehe ich wohin und wo gehe ich zuerst hin, im Frühdienst klappt das ganz gut, das durchzustrukturieren, weil das sind eigentlich immer die selben Abläufe, da hilft man halt erst einer Frau, die im Rollstuhl sitzt, unter die Dusche und kann dann kurz der Gruppe „Hallo“ sagen, also so mach ich das auf jeden Fall, kann sein, dass meine Kollegen das anders machen“ (Interview B, S. 2).

Im Spätdienst gehen die KlientInnen unterschiedlichen Aktivitäten nach mit wiederum individuellem Unterstützungsbedarf und auch die Freizeit- und Gruppenangebote, die für jeden Wochentag festgelegt sind, strukturieren den entsprechenden Dienst.

In Wohnstätte A besteht für die 50%-Kräfte die besondere Anforderung, die in ihrer jeweiligen AB/PB-Rolle vorgesehenen Gespräche mit den KlientInnen (für jeden 4 Gespräche in der Woche) in ihre seltenen Dienste unterbringen zu müssen. Es müssen also teilweise zwei bis drei Gespräche innerhalb eines Spätdienstes geführt werden. Zeit für „außerplanmäßige“ Freizeitbeschäftigung mit den Bewohner haben nur die 75%-Kräfte.

Bei unvorhergesehenen Ereignissen muss eigenverantwortlich gehandelt und es müssen Prioritäten gesetzt werden können. Es muss beispielsweise entschieden werden, welche organisatorischen Angelegenheiten an den nächsten Kollegen weitergegeben werden können. Dies muss in Wohnstätte A ohne Möglichkeiten zur Rücksprache erfolgen.

Dafür ist eine gewisse Kontinuität wichtig, aber diese ist wiederum bei seltenen Diensten schwierig zu entwickeln. Hier ist der Informationsverlust größer und der (Interaktions-)Stress nimmt mehr Raum

ein. Darüber hinaus gestaltet es sich in dem begrenzten Zeitraum umso schwieriger, pädagogische Ideen umsetzen zu können.

Die einzige 50%-Arbeitskraft in Wohnstätte B empfindet dies anders, diese hat ihre Arbeitsstunden bewusst reduziert, um konzentrierter mit ihren KlientInnen arbeiten zu können.

Der Rahmen von Anforderungen an die Beschäftigten macht die zweite Definition von Routine bedeutsam, nämlich die Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sicher ausführen zu können. Ließe sich *Flexibilität* als Tätigkeit betrachten, sollte diese sicher auszuführen sein.

Für die Leitung in Wohnstätte A entstehen derartige Anforderungen nicht durch die direkte Betreuungsarbeit, sondern durch die (hierarchische) Position:

„Also ich finde, man muss in dem Bereich sehr flexibel sein, das ist auch immer das, was es einerseits nicht langweilig macht, aber auch sehr anstrengend macht, man hat wenig Routine in diesem Bereich.“

Der Tag entscheidet sich eigentlich immer erst am Morgen. Durch ne gewisse vorgefertigte Terminstruktur, die man schon vereinbart hat, ist schon ein bisschen klar, was kommt, aber es ist sehr situativ und das erfordert immer eine hohe Präsenz, finde ich. Das macht es auch immer so anstrengend, weil der Mitarbeiter hat [morgens] schon immer 3 Stunden Vorlauf, der hat natürlich schon so den Kopf voll und legt schon los, und ich muss erstmal hier rein kommen, ich muss auch erstmal den Mantel ablegen und dann hat der schon nen Anliegen. Und der Mitarbeiter, der um 6 kommt, der erwartet dieselbe Beratungsqualität, wie der, der um 16 Uhr kommt. Das ist ja schon was Besonderes, wenn man in Kontakt mit der Hausleitung tritt. Ja, also ich finde, das erfordert immer eine hohe Präsenz“ (Interview A, S. 8).

Kann also eine Art Routine im Umgang mit „unroutinisierbaren“ Anforderungen entwickelt werden? Zumindest entstehen Gewohnheiten darin, was sich in einem Dienst planen lässt und was nicht.

„Es gibt einen „Idealplan“ und es gibt den eigentlichen Tagesablauf“ (Interview D).

Die individuellen Bewältigungsstrategien machen es im kooperativen Arbeitshandeln beispielsweise schwierig, für einen Kollegen Vertretungen zu übernehmen.

„Ich gehe auch vorzugsweise lieber in die Wochenenden, da ist das Tempo nicht so hoch.“

So ein Spätdienst, wo viele Sachen auch zu erledigen sind, die Routine hab ich gar nicht, da brauch ich viel länger“ (Interview A, S. 25).

Zu den Bewältigungsstrategien im Umgang mit der Ungewissheit und der begrenzten Planbarkeit zählt darüber hinaus die Fähigkeit, das Arbeitshandeln weitgehend selbst strukturieren können.

„Die Struktur braucht man für sich selber, das kann die Organisation kaum schaffen, der Weg ist frei, nur der rechtliche Rahmen muss eingehalten werden“ (Interview D).

Wie der rechtliche Rahmen, so geben auch die vereinbarten Ziele mit den KlientInnen den Handlungsrahmen ein Stück weit vor:

„Natürlich hast Du immer irgendwelche Entscheidungen, die Du treffen musst. Aber das bringt ja die Arbeit mit sich. Aber Du hast ja Deine Ziele mit dem Klienten, die Du vorher vereinbart hast, den Reha-Plan und danach arbeitest du ja. Danach ist dann auch oft klar, wie du dich entscheidest“ (Interview E, S. 7).

Jedoch können diese Entscheidungen wiederum nur begrenzt „tragfähig“ sein:

„Das bestimmt ja auch noch zu einem großen Teil der Klient. Wenn der kein Bock hat, dann kannst du sonstwas machen und da wird da trotzdem nix passieren“ (Interview E, S. 8).

Somit gehört auch hier, wie bereits oben im Rahmen des Informationsaustausches erwähnt, die Abgrenzung als Bewältigungsstrategie zum alltäglichen Arbeitshandeln.

Die Beschäftigten entwickeln eine gewisse Routine im Umgang mit der „Unplanbarkeit“, dass immer etwas dazwischenkommen kann, Termine von Seiten der KlientInnen nicht wahrgenommen werden oder sie in irgendeiner anderen Form nicht mitwirken.

Routinen lassen sich wiederum in dem Umgang mit psychisch Kranken entwickeln als auch mit deren unterschiedlichen Krankheiten:

„Das ist natürlich nur bedingt möglich, dass Du das alles vorausplanen kannst, Du hast so deinen groben Wochenplan mit festen Terminen und das ist ja auch ganz gut, dass das flexibel ist. Routine im Umgang mit psychisch Kranken bekommst Du natürlich, bei Psychotikern muss man sich z.B. oft etwas mehr zurückhalten als bei Borderlinern“ (Interview E, S. 12).

8.4 Die Anforderungen von Interaktionsarbeit

Allgemein dienen der Austausch und die Abstimmung mit KollegInnen als notwendige Kompensation, dennoch darf die Arbeitszeit auch nicht „verquatscht“ werden:

„Also das ist eher Entlastung dann mit den Kollegen. Wenn man mal Dampf ablassen kann. Ich merk das auch richtig, wie das meine Energien absaugt, wenn ich den ganzen Tag Klienten um mich rum hab, hab ich das Gefühl, die ernähren sich ein Stück weit wirklich von meiner Energie. Und da ist es dann schon eher entlastend mit den Kollegen oder auch mal am Rande, auch mal nen kleinen Scherz zu machen.

Was aber auch mal sein kann bei mir, wenn mich jemand anspricht und ich mich im Stress fühle, dass ich dann vielleicht mal signalisiere, ich will jetzt eher meine Ruhe haben, dass ich meine Arbeit irgendwie schaffe“ (Interview F, S. 13).

In den Teamsitzungen findet ein häufiger Austausch über die Belastungen im Rahmen von Gefühlsarbeit statt. Die Anforderungen des „deep acting“ (vgl. Kap. 3.3.1), die Regulierung innerer (authentisch empfundener) Gefühle, die man aufgrund seiner Professionalität gegenüber dem Klienten nicht zum Ausdruck bringen darf, sollten im Team kompensiert werden können. Beim Austausch von „Frustrationserfahrungen“ wird generell mit gegenseitigem Verständnis reagiert, weil jeder schon mal eine ähnliche Situation erlebt hat.

Durch den Stress im Arbeitsalltag kann jedoch auch mal der „allseits gepriesene“ wertschätzende Umgang mit den KollegInnen verloren gehen

„Und trotzdem merkt man in schwierigen Situationen, wie es auch immer noch schwierig ist. Ich glaube, dass Mitarbeiter von Klienten oft was verlangen, was sie selbst im Alltag und als „Otto Normalverbraucher“ schon gar nicht bringen: ‚Dann diskutieren Sie das noch mal aus und setzen sie sich für sich ein und grenzen Sie sich ab‘. Und immer so die schönen Sachen. Das ist schon auch meine Erfahrung, dass das in den Teams nicht immer so läuft, wie man das den Klienten untereinander sagt, dass sie schön miteinander umgehen sollen (Interview F, S. 8).

Zusammenfassend wird Abstimmung unter den Rahmenbedingungen von Gefühlsarbeit weniger als zusätzliche Anforderung, sondern als Erleichterung empfunden.

8.4.1 Die Rolle von Zuständigkeiten

„Aber ansonsten war das [früher] so, wenn ich das Beispiel nehme, [Bewohner] C. hat ständig Chaos in seinem Zimmer, dann hat eigentlich jeder [Betreuer] mit Einfluss genommen. Wenn der Bewohner z.B. donnerstags abends ‚Zimmer aufräumen‘ hatte, dann ist dann an dem Tag, derjenige, der grad Dienst hat, reingegangen und hat gesagt, das finde ich gut aufgeräumt, das nächste Mal hatte vielleicht ich Dienst und hab dann gesagt, hör mal, dies und das musst du aber noch machen und beim dritten Mal war dann wieder ein anderer Mitarbeiter mit seinen Ansprüchen dabei. Wir hatten gleiche Ziele, aber jeder mit seiner eigenen Wertigkeit...und das hat natürlich auch viel Unsicherheit gebracht (Interview C, S. 4).

Dieses Interviewzitat veranschaulicht, welche Rolle (pädagogisch) geklärte Zuständigkeiten im Team zur Anforderungsreduzierung spielen. Durch das AB/PB- Modell sind die Zuständigkeiten in Wohnstätte A eindeutig geklärt. Die Anforderungsreduzierung für die BetreuerInnen findet Ausdruck darin, dass sie nicht bei jedem/ jeder BewohnerIn reglementieren und sich mit ihm/ihr wertend auseinandersetzen müssen, sie können auf den/die zuständige/n MitarbeiterIn verweisen. Dieses „Abgeben“ von Zuständigkeit hat gleichzeitig den Zweck, dass auch für die KlientInnen eine klare Struktur zu erkennen bleibt.

„Oder eine andere Bewohnerin, die sehr zwanghaft ist in ihren Sachen, die hat in jedem Dienst alle Probleme, die sie hatte, mit jedem Betreuer angesprochen. Und jeder formuliert es anders, meint vielleicht auch inhaltlich das Gleiche, aber die Wertigkeit oder eben wie es formuliert wird, ist bei jedem Mal ein bisschen anders. Und wenn die Vokabeln nur andere sind und es für einige Bewohner schwieriger umzusetzen ist...Und so weiß die besagte Bewohnerin heute, wenn sie was zu besprechen hat, dann geht sie zu ihrem AB und bespricht das mit dem ... Das gibt für die Bewohner eine große Verlässlichkeit, ein besseres Verständnis...und für uns auch“ (Interview C, S. 4).

Der klare Bezugsrahmen schafft für die KlientInnen eine eindeutige Orientierung, weil sie sich nicht so viele unterschiedliche „Ratschläge“ anhören müssen.

Die einzelnen Dienste der Beschäftigten werden im Gesamtbild als entlasteter und in pädagogischer Hinsicht zielorientierter empfunden. Durch geklärte Zuständigkeiten entstehen auch weniger Konflikte unter den KollegInnen.

Ein Vergleich zu Wohnstätte B gestaltet sich wiederum als schwierig, weil hier ganz andere Bedingungen vorliegen. Hier gibt es keine „Wohngemeinschaft“ im Ganzen zu betreuen, sondern der Kontakt zu den KlientInnen ist weitgehend über Termine geregelt. Wenn es trotzdem zu Kontakten mit KlientInnen anderer Zuständigkeitsbereiche kommt, gestaltet es sich oftmals schwierig, diese auf die/den zuständige/n Kollegin/Kollegen zu vertrösten. Denn die „Frustrationsgrenze“ (Interview F, S. 10) ist bei chronisch psychisch Kranken häufig niedrig.

Auch die fallverantwortlichen KollegInnen bei Urlaub und Krankheit bauen ein Vertrauensverhältnis zu den KlientInnen auf, von daher können schnell Zuständigkeitsbereiche überschritten werden:

„Was ich in der letzten Zeit ein bisschen bemerkt habe, dass bei einer Klientin, der es aber auch schlecht geht, dass da die Kollegin, die eigentlich auch da Vertretung macht, da geht die für eine einkaufen und bringt für die was mit. Aber dann gibt's dann Austausch, aber erstmal ungefragt, so ... Das bin ich im Moment ehrlich gesagt ein bisschen am Beobachten, das ist mir auch wichtig, dass das so bleibt, dass das nicht passiert, weil ich merk, das mit den Ratschlägen, ich hab schon so meine Vorstellungen im Kopf und wenn ich dann nicht mehr weiter weiß, dann hole ich mir die Hilfe, aber wenn ich was mache und dann kommt von außen, ‚du könntest dies noch und dies‘. Aber das waren bis jetzt eher unschädliche Sachen. Die Klientin ist halt sehr depressiv und dann denk ich schadet es nicht, wenn man ihr mal was mitbringt und so. Aber das ist etwas, was man schon im Auge behalten muss, das könnten ja auch mal andere Sachen sein, also einfach wachsam sein, find ich“ (Interview F, S. 10/11).

Die Tatsache, dass mehrere KollegInnen ein Vertrauensverhältnis zu den KlientInnen aufbauen führt zu dem nächsten Punkt: Die Koproduktion der KlientInnen im Rahmen der sozialen Dienstleistung.

8.5 Die Koproduktion

Wie bereits mehrfach erwähnt, bildet die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der KlientInnen die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit. Für die Tages- und Wochengestaltung sind die Vorstellungen und Wünsche der Betreuten Ausgangspunkt. Dies bedeutet, dass die KlientInnen weitgehend den Handlungsrahmen für das (pädagogische) Arbeitshandeln setzen.

In diesem Zusammenhang interessiert vor allem die Frage, inwieweit sich dieses Mitwirken der KlientInnen auf die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten auswirkt.

Die „Art“ der Klientel, die Schwere der Behinderung wirkt sich auf die Kooperationsfähigkeit aus.

Somit bestimmt die Kooperationsfähigkeit der KlientInnen einen großen Teil der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. die Organisa-

tionsstrukturen sind auf die Bedürfnisse der KlientInnen angepasst. Sie variieren daher in ihrer Flexibilität.

„Also kein Bewohner hat auch z.B. hier einen richtigen Knall. Ja, ich mein, manchmal sind es ja vielleicht auch die Strukturen, die einen verrückt machen“ (Interview A, S. 26).

Darüber hinaus, dass die KlientInnen den Organisationszweck und somit das gemeinsame Ziel der Beschäftigten bildet, nehmen die KlientInnen auch in weiterer Hinsicht eine spezifische Rolle im kooperativen Arbeitshandeln ein. Zum einen wird die Qualität der Arbeit von jeder/jedem einzelnen MitarbeiterIn über die BewohnerInnen reflektiert und manchmal werden sogar gezielt Manipulationsversuche getätigt. Wie schon Klatetzki (2005) beschreibt, verbietet der „Ehrenkodex“, dass man mit BewohnerInnen über KollegInnen spricht, aber die BewohnerInnen lassen sich wiederum kaum „den Mund“ verbieten. Das Reden der BewohnerInnen dient, wenn auch unbeabsichtigt, insbesondere in Wohnstätte A als Anhaltspunkt für die Arbeit der KollegInnen und den Vergleich untereinander.

„Ja, also ich find das total wichtig, mir da [im Team] Reflexionen einzuholen. Weil die Bewohner...Ja, es wird über jeden Mitarbeiter geredet. Das muss man zwar korrigieren in mancher Wahrnehmung...aber ich denke auch, wenn man so wenig miteinander arbeitet wie wir, dass ein Teil der Arbeitsweise, vom Stil und auch vom Inhalt...dass ein Teil immer wieder durch die Bewohner reflektiert wird“ (Interview C, S. 9).

In Wohnstätte A verstehen es manche KlientInnen gut, die Dienstsituation der BetreuerInnen auszunutzen.

„Das ist eben auch das Problem, wenn man sich eben nicht so oft sieht als Betreuer, dass die Bewohner das sehr gut raus haben, das auszunutzen, weil die das schon auch wissen halt auch, bei wem kann ich was machen und so, die behaupten dann auch Sachen, z.B. „die und die hat aber gesagt, ich darf.“ Und dann sitzt du dann immer, „mmh, ok, das muss ich jetzt erstmal nachlesen, ob das irgendwo steht“. Da ist man manchmal schon aufgeschmissen“ (Interview B, S. 8).

Wie bereits oben erwähnt dienen die freiwilligen Gruppendienste dem Hausleiter ebenso als „Führungsinstrument“, indem er die Arbeit seiner MitarbeiterInnen aus der Perspektive der BewohnerInnen überprüfen kann.

„Und das Gute ist auch...Die Bewohner reden natürlich auch...es kommt alles raus. Das ist ja so, auch dafür ist so ein Dienst mal gut. Dann sagen die auch, „Boah, das musst du dir mal vorstellen, die kommt ständig zu spät“ oder dann gehe ich ans Telefon und dann sagen die, „Brauchst du gar nicht, das ist der soundso“, wiederum ein Freund von einer Mitarbeiterin, wo dann klar ist, die führen um 19 Uhr immer Privatgespräche... Ja, es kommt doch alles raus“ (Interview A, S. 24).

In den Fallbesprechungen von Organisation B werden auch die Betreuungsverhältnisse zwischen den KlientInnen und BetreuerInnen thematisiert. Wenn das nicht stimmig ist, wird ein Wechsel eingeleitet.

„Was ich das erste Mal in meiner Laufbahn hatte, dass ich von mir aus einen Klienten abgeben wollte, weil ich da nicht weiter kam und eben dachte, da haben Kollegen andere/bessere Ideen. Es gibt auch Menschen,

die kann man nur über eine begrenzte Zeit „aushalten“ und dann muss sich ein anderer kümmern“ (Interview F, S. 4).

Unter der Prämisse der Kooperationsbereitschaft von KlientInnen haben auch Ratschläge von KollegInnen eine begrenzte Tragweite:

„Was ich nicht hilfreich finde, ist jetzt laufend irgendwelche Anregungen, was man vielleicht noch besser machen könnte, weil ich oft schon zu viele Ideen habe, als die Klienten umsetzen könnten. Die sind ja auch nur bedingt veränderungsfähig oder -willig, wie auch immer man das so sieht“ (Interview F, S. 4).

8.6 Der Stellenwert von Profession

Im Folgenden soll der Stellenwert von Professionen als (Belastungs-)Faktor im kooperativen Arbeitshandeln analysiert werden.

„Ich versuche die Teams interdisziplinär zusammenzustellen, das heißt jetzt nicht, dass die alle eine andere Ausbildung haben, was manchmal so ist, aber dass die einfach auch vom Typ her und von ihren Talenten her unterschiedlich sind, das ist mir schon wichtig so, dass ich so diese Bandbreite habe, und ich finde, die müssen auch inhaltlich ruhig alle ein bisschen anders gestrickt sein, also diese Vielschichtigkeit, die schätze ich eigentlich, weil die sich dann gegenseitig befruchten. Also ich will bewusst unterschiedliche Charaktere im Team haben“ (Interview A, S. 5).

Die Berufe der MitarbeiterInnen in den untersuchten Wohnstätten reichen von ErzieherIn bis zu HeilerziehungspflegerIn, von SozialarbeiterIn und -pädagogIn bis hin zur Sozialwissenschaftlerin. Sie vertreten durch ihre Ausbildungen möglicherweise unterschiedliche Ansätze – die Arbeitsstile und -haltungen werden jedoch gemeinhin den Talenten und Wertvorstellungen des individuellen Akteurs zugeschrieben.

In den befragten Teams führen unterschiedliche Arbeitsansätze selten zu Konflikten.

„Ich kann mir schon vorstellen, dass es Konflikte geben kann, wenn es z.B. unterschiedliche Ansichten darüber gibt, was die Person erreichen kann und was nicht. Wenn der „Alltagsbegleiter“ sagt, ich möchte, dass die Person kochen lernt und die anderen sagen, das ist utopisch, da kommst du nie hin, und der sagt, ich möchte das jetzt aber durchsetzen. Wenn die anderen dann nicht mitarbeiten, dann könnte es sicher zu Konflikten kommen. Das hatten wir aber bis jetzt so auch nicht“ (Interview B, S. 17/18).

Wie bereits im Rahmen der Kooperationsarten erwähnt, gehören der Austausch von unterschiedlichen Herangehensweisen und die Übernahme von anderen Handlungsstrategien zur Grundlage von Kooperation in diesem Handlungsfeld.

In beiden Organisationen wird viel Wert auf eine hohe Fachbelegungsquote gelegt. Der Träger von Wohnstätte A stellt aber auch Arbeitskräfte ohne soziale Ausbildungen ein, größtenteils um hauswirtschaftliche Bereiche abzudecken. Deren Aufgabenbereich schließt die Betreuung von KlientInnen mit ein. Somit sollten fach-

liche und organisatorische Fähigkeiten gleichermaßen abgedeckt und gleichzeitig eine gewisse Vielfältigkeit sichergestellt sein.

„Team A“ setzt sich aus drei HeilerziehungspflegerInnen und einer Erzieherin zusammen, wobei ein Mitglied ein paar Jahre „fachfremd“ gearbeitet und ihre Ausbildung zur Heilerziehungspflegerin zum Zeitpunkt der Befragung erst kürzlich abgeschlossen hatte. Die Akzeptanz im Team bestand auch vor der Ausbildung aufgrund ihrer Persönlichkeit und Lebenserfahrung, in diesem speziellen Fall ergab es sich jedoch auch, dass alle Teammitglieder zeitgleich in der Wohnstätte ihre Arbeit aufgenommen haben.

Eine fachlich qualifizierte Ausbildung macht in dem (kooperativen) Arbeitshandeln vielmehr einen Unterschied für den Beschäftigten selbst:

„Ich weiß so für mich, dadurch, dass ich jetzt die Ausbildung gemacht habe und viel pädagogisches, aber auch methodisches Fachwissen dazu gewonnen habe, dass ich mich ganz anders traue, das zu sagen und das eben auch fachlicher ausdrücken kann und weiß...vorher habe ich das eben aus einem Bauchgefühl raus gemacht, vieles richtig, aber auch einiges...ja, nicht so prickelnd...dass ich das ganz anders vertreten kann. Wenn ich dann denke, das ist nicht so okay, oder meine, das läuft nicht so richtig, wie die anderen das sehen, dass ich das dann auch anders begründen mag und das hätte ich mich vorher überhaupt nicht getraut“ (Interview C, S. 6).

„Fachfremden“ Arbeitskräften mangelt es oftmals an argumentativer Durchsetzungsfähigkeit, insbesondere aufgrund von fehlendem Fachvokabular. Unter diesem Aspekt können auch Akzeptanzschwierigkeiten von Seiten der TeamkollegInnen auftreten:

„Also ich kann mir vorstellen, dass das für ungelernte Kräfte teilweise schwierig ist, sich durchzusetzen mit den Sachen, die man so vorbringen möchte, weil einfach die anderen denken: „Jaja, du hast das ja nicht gelernt, red du mal“. Ich kann mir das schon vorstellen. In dem Team, in dem ich vorher gearbeitet habe, war das schon so. Da war eine Frau, die schon seit zehn Jahren dort gearbeitet hat und hatte sicherlich auch gute Ideen, aber sie konnte sich z.B. nicht so gut ausdrücken, ihr fehlte das Fachvokabular etc. Sie war halt eine gute Arbeitskraft, aber bitte nicht diejenige, die großartig denken sollte oder Konzepte aufstellen soll, so kam mir das halt vor. Aber das haben wir bei uns im Team nicht, da wird schon jeder ernst genommen, denk ich“ (Interview B, S. 17).

Konkret machen sich unterschiedliche „Sozial“-Ausbildungen in der Praxis hauptsächlich in formalen Dingen bemerkbar, wie dem Schreiben von Rehabilitations- oder Hilfeplänen. Diese Methoden werden in HeilerziehungspflegerInnen- oder ErzieherInnen- Ausbildungen nicht in der Form gelehrt wie in einem Studium der Sozialen Arbeit oder Sozialpädagogik. Hier ist aber wie bereits erwähnt eine große Bereitschaft zur wechselseitigen Unterstützung vorhanden.

Ob die methodische Ausbildung notwendig ist, um qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, lässt sich schwerlich beurteilen, daher auch die Diskussion über die Soziale Arbeit als Profession (vgl. Kap. 3.4.2).

Die Beschäftigten setzen ihre Arbeitsschwerpunkte selbst:

„Es ist ein Unterschied, aber ich sehe es mittlerweile wirklich nicht so von den Fähigkeiten und von der Arbeit. Die eine Heilerziehungspflegerin hat manchmal Schwierigkeiten mit den Reha-Plänen, weil die die formellen Sachen nicht so leicht von der Hand gehen und die sind in ihrer Ausbildung nicht so gelehrt worden ... Ich unterschreibe z.B. nie mit Sozialpädagogin, sondern immer mit Sozialarbeiterin. Ich mach ja auch ganz bewusst Erwachsenenarbeit, war nie in der Jugendarbeit tätig, ich bin da zur Beratung, zur Unterstützung, ich kann Hinweise geben. Mein Arbeitsstil ist nicht die pädagogische Arbeit, weil das meine persönliche Einstellung ist und da sieht man schon, es kommt nicht so sehr aus der Ausbildung, sondern hat auch schon viel mit Persönlichkeit zu tun“ (Interview F, S. 9/10).

Nach Einschätzung der Beschäftigten liegt die Ursache von unterschiedlichen Arbeitsstilen und -haltungen in der Persönlichkeit und weniger in der Ausbildung. Die Persönlichkeit wird zudem, wie bereits oben erwähnt, als „Handwerkszeug“ betrachtet, weniger die in der Ausbildung erlernten Methoden. Diese unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten werden nach Möglichkeit so eingesetzt, dass sie den KlientInnen am besten zur Verfügung stehen. Unterschiedliche Arbeitsansätze und Herangehensweisen werden somit als konstruktiv und notwendig betrachtet, um keine Möglichkeiten an Förderungs-/ Hilfemaßnahmen zu übersehen. Auch verschiedene Altersklassen im Team können zur Produktivität beitragen. Konflikte zwischen TeammitarbeiterInnen werden daher auch als „persönlich bedingt“ betrachtet. Dennoch kann es vorkommen, dass bei einem hohen „pädagogischen Gefälle“ offensichtlich Spannungen entstehen, insbesondere bei Teams mit kleiner Größe.

Die MitarbeiterInnen handeln nach ihren individuellen Stärken entsprechend autonom, dabei gilt das Prinzip des „Nebeneinanders“:

„Ich seh mich eher als Begleiter und ich glaube, dass es im Team mittlerweile schon Leute gibt, die eher den pädagogischen Ansatz haben. Und von mir aus kann das alles nebeneinander Platz haben. Ich glaube auch wirklich daran, dass unsere Klienten davon auch wirklich profitieren, wenn die Mitarbeiter das umgesetzt kriegen. Das die unterschiedlichen Ansätze vertreten sind. Also das was ich biete kann durch einen anderen Ansatz ergänzt werden und umgekehrt das Gleiche. Viele Klienten suchen ja auch danach, wie soll man sein und das ist auch ganz wichtig, dass die sehen, dass wir so unterschiedlich sind, dass das auch in Ordnung ist“ (Interview F, S. 10).

9 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen

Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte anhand der einzelnen Kategorien mit dem Fokus auf den Anforderungen des kooperativen Arbeitshandelns nochmals zusammengefasst und vergleichend

dargestellt. In diesem Kontext werden die aufgestellten Hypothesen überprüft. Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Untersuchung mit einer geringen Fallzahl und Repräsentativität ist die Reichweite der aufgestellten Hypothesen begrenzt. Die Hypothesen können lediglich im Rahmen des in dieser Arbeit erhobenen Materials bestätigt oder widerlegt werden.

Beide Dienstleistungsorganisationen gehen den *Aufgaben und Zielen* nach, in unterschiedlichen Formen betreuten Wohnens, ihren KlientInnen ein eigenständiges Leben zu ermöglichen.

In beiden Einrichtungen wohnen die KlientInnen dauerhaft, auch wenn die Intensität der Betreuung variiert. Die Teams haben eine Größe von vier bis sieben MitarbeiterInnen. Wohnstätte B hat, im Gegensatz zu der Wohngruppe in Wohnstätte A, doppelt so viele KlientInnen, diese sind jedoch in Einzel- und Außenwohnungen aufgeteilt. Der grundsätzliche Einflussfaktor auf das kooperative Arbeitshandeln der beiden Teams sind die Dienststrukturen. „Team A“ arbeitet nie gemeinsam, während „Team B“ ähnliche Arbeitszeiten hat, sich teilweise die Büros teilt und auch gemeinsam Gruppenaktivitäten anbietet. Dadurch sind mehr Möglichkeiten zur direkten Kommunikation gegeben und der Informationsaustausch muss nicht hauptsächlich über die Dokumentationssysteme erfolgen.

Ein wesentlicher Unterschied bei den *Informations- und Kommunikationsstrukturen* stellt sich darin dar, dass in Wohnstätte A alles handschriftlich dokumentiert wird, während die Dokumentationssysteme in Wohnstätte B computerunterstützt sind. Dies ist jedoch in Wohnstätte B auch wichtig, da die Teammitglieder oft zur gleichen Zeit auf unterschiedlichen Etagen arbeiten und somit permanent und parallel Zugriff haben müssen. Ein großer Vorteil dabei ist, dass auch nur kurze Kontakte zu KlientInnen anderer Betreuenden sofort dokumentiert werden und somit weniger in Vergessenheit geraten kann. In Wohnstätte A erscheint dies als weniger notwendig, da die Teammitglieder nie gemeinsam vor Ort sind und das Büro sich direkt in der Wohnung der KlientInnen befindet, es kann somit zeitnah dokumentiert werden.

In Wohnstätte A entsteht ein Problem, wenn in zu knappen Stichpunkten aufgeschrieben wird, weil sich dann die Zusammenhänge nur schwer erschließen lassen. Die Mitarbeitenden haben selten die Gelegenheit, direkt vor Ort jemanden zu Rate zu ziehen. Gleichzeitig nimmt die subjektive Verfassung des Mitarbeitenden während des Schreibens Einfluss darauf, was letztendlich an Informationen bei den KollegInnen „ankommt“.

Die geplanten formalen Strukturen einer Dienstleistungsorganisation können einen gewissen Informationsverlust kaum verhindern, unabhängig davon wie gut die Dokumentationssysteme entwickelt sind. Der Informationsverlust wird dennoch in beiden Fallbeispielen als gering bewertet.

Eine Anforderung im kooperativen Arbeitshandeln bleibt immer gleich: Die Beschäftigten drohen von einer Masse an Informationen überflutet zu werden.

Wohnstätte A hat dazu ein „selektives“ System entwickelt, um die BetreuerInnen direkt anzusprechen und um zu markieren, welche Informationen für wen wichtig sind, um den Überfluss an Informationen zu reduzieren. Dabei entsteht für die Beschäftigten die Anforderung zu entscheiden, welche Informationen für welche KollegInnen besonders wichtig sind. Hier könnte ein computerunterstütztes System hilfreich sein, erscheint aber nicht als unbedingt notwendig.

Den Beschäftigten in Wohnstätte B bleibt es selbst überlassen, eine Bewältigungsstrategie zu finden, um den Belastungsfaktor „Information“ zu reduzieren. Der ständige Kontakt mit den KollegInnen lässt einen weiteren Belastungsfaktor entstehen, weil man von der eigenen Arbeit abgelenkt wird.

Die größten *Interdependenzen* unter den KollegInnen entstehen in der Gewährleistung des Informationsflusses, insbesondere bei dem AB/PB-Modell in Wohnstätte A und bei den „geteilten“ Fallzuständigkeiten von KlientInnen in Wohnstätte B. Die gleichzeitige Anwesenheit der Beschäftigten in Wohnstätte B macht es verstärkt notwendig, Absprachen über organisatorische Dinge (Dienstauto, Gruppenangebote, etc.) zu treffen.

Das *Qualitätsmanagement* befindet sich in Wohnstätte A auf Druck der Leistungsträger in Entwicklung. Es stellt jedoch keine „Herzensangelegenheit“ dar, weil in standardisierten Verfahrensanweisungen eine Gefährdung der Eigenverantwortlichkeit und Handlungsautonomie der Mitarbeitenden gesehen wird. Wohnstätte B hingegen ist zertifiziert und lässt diese Zertifizierung regelmäßig erneuern. Die QM-Verfahren werden dort gemeinsam im Team bei QM-Besprechungen entwickelt und von einer QM-Beauftragten gepflegt. QM wird von Team B weitgehend als Orientierungshilfe und weniger als Vorschrift verstanden.

In den *Teamsitzungen* zeigt sich deutlich, dass Team A ein erhöhtes Bedürfnis nach Austausch hat, da die Beschäftigten während ihrer Dienste selten die Gelegenheit dazu haben. Es erweist sich als schwierig, alle Anliegen innerhalb dieser Zeit konkret zu besprechen. Daher wird die formal vorgesehene Zeit von zwei Stunden regelmäßig überzogen.

Weil die MitarbeiterInnen von Team B sich auch außerhalb der Sitzungen oft begegnen, ist es ihnen möglich, die Tagesordnungspunkte innerhalb der für die Dienstbesprechung vorgesehenen Zeit zu besprechen.

Im Gegensatz zu Team A achtet Team B auf eine genaue Trennung zwischen Dienst- und Fallbesprechung, d. h. organisatorische und kundenbezogene Angelegenheiten werden gesondert voneinander besprochen. Team B steht dafür eine wöchentliche Besprechungszeit von mindestens vier Stunden, also doppelt so viel wie Team A, zur Verfügung.

Die *hierarchischen Strukturen* sind in Wohnstätte A stärker ausgeprägt, der Träger ist insgesamt auch um ein Vierfaches größer als der von Wohnstätte B. Die Geschäftsführung B ist nicht „vom

Fach“, während Geschäftsführung A auch bei den pädagogischen Leitlinien mit konzipiert.

Dennoch fühlen sich die Beschäftigten weder von hierarchischen, rechtlichen oder finanziellen Rahmenbedingungen eingeschränkt. Insbesondere bei der Finanzierung ist genügend Spielraum vorhanden, denn bei Budgetknappheit kann mit der Geschäftsführung verhandelt werden.

Der *Führungsstil* der Leitung setzt in beiden Organisationen auf Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen, wie es auch die Rahmenbedingungen von Dienstleistungsarbeit verlangen. Daher kann der vorgegebene Handlungs- und Entscheidungsrahmen autonom genutzt werden, ohne sich ständig rückversichern zu müssen. Zu häufige Rückversicherungen werden auf Dauer eher als ein Zeichen von Schwäche gedeutet. Die Anforderungen an die Führungskräfte bestehen hauptsächlich darin, den Überblick zu behalten und bei allen MitarbeiterInnen die gleiche Präsenz zu zeigen.

Im Anschluss an diese Zusammenfassung nach organisationsspezifischen Merkmalen, folgt nun eine übergreifende Kurzdarstellung der angenommenen Belastungsfaktoren im kooperativen Arbeitshandeln im Kontext der Hypothesen.

Die erste Hypothese:

„Formale Organisationsstrukturen in sozialen Dienstleistungsorganisationen haben eine begrenzte Tragweite, d.h. weniger Entlastung im Arbeitshandeln durch formale Strukturen“ kann im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden. Es werden weniger konkrete Handlungserwartungen vorgegeben, sondern jede/r Beschäftigte sollte eigene Bewältigungsstrategien entwickeln. Die Eigenverantwortlichkeit und Handlungsautonomie wird von den Leitungskräften gefordert. Anstelle klarer Handlungsanweisungen und routinierter Verfahren können sozusagen *„Routinen in der Flexibilität“* gebildet werden: die Beschäftigten lernen mit der Zeit, was sich planen lässt und was nicht. Die Flexibilitätsanforderung in der Dienstleistungsarbeit verlangt einen gewohnheitsmäßigen Umgang von den Beschäftigten. Diese müssen sich in einem hohen Maße selbst strukturieren können. Welche Aufgaben in den Diensten wann erledigt werden, bleibt ihnen selbst überlassen. Prioritäten müssen selbstständig gesetzt werden. Der Rhythmus wie auch die vereinbarten Aufgaben und Ziele der BewohnerInnen geben jedoch den Entscheidungs- und Handlungsrahmen weitgehend vor.

Die Ungewissheit ist etwas begrenzt, da es sich immer um dieselben KlientInnen handelt und die Beschäftigten lernen, diese einzuschätzen. Eine spezifische Anforderung im Rahmen des kooperativen Arbeitshandelns ist aber, dass alle MitarbeiterInnen mehr oder weniger mit denselben KlientInnen arbeiten. Dies erfordert oftmals eine Einigung auf gemeinsame Handlungsstrategien.

Was die Organisation generell einrichten sollte, ist die Gewährleistung eines weitgehend „lückenlosen“ Dokumentationssystems, möglichst zugeschnitten auf die spezifischen MitarbeiterInnen mit ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen und *Zuständigkeiten*.

Die Regelung von *Zuständigkeiten* erweist sich für die Beschäftigten als Entlastung, sie können Informationen selektieren und müssen sich auch im direkten Umgang mit den KlientInnen nicht mehr für alles verantwortlich fühlen. Geklärte Zuständigkeitsbereiche stellen zudem auch für die KlientInnen eine Orientierungshilfe dar, denn zu viele verschiedene Ratschläge mit jeweils unterschiedlichen Wertvorstellungen können zu Irritationen führen.

Die *Koproduktion* der KlientInnen erweist sich als elementarer Faktor nicht nur im individuellen, sondern auch im kooperativen Arbeitshandeln. Die Arbeit der jeweiligen MitarbeiterInnen wird „durch“ die BewohnerInnen reflektiert, indem diese über ihre BetreuerInnen sprechen. Die Beschäftigten können so ein Stück weit über die Arbeit ihrer KollegInnen urteilen. Diese Beurteilung dient dem Hausleiter in Wohnstätte A teilweise sogar als Führungsinstrument.

Manche BewohnerInnen von Wohnstätte A versuchen bewusst, den Umstand auszunutzen, dass die Beschäftigten sich untereinander selten sehen, indem sie Absprachen mit Betreuer X behaupten, die gar nicht getroffen wurden. In solchen Fällen wird von den Beschäftigten Standhaftigkeit und Konsequenz gefordert.

Der *situative Austausch/Konsultation* und somit die Möglichkeiten zur *informellen Kooperation* gestalten sich in den Fallbeispielen sehr unterschiedlich aufgrund der Dienstzeiten.

In Wohnstätte B ist der situative Austauschbedarf hoch, während es in Wohnstätte A aufgrund der Dienststrukturen gar keine Möglichkeit dazu gibt. Für Team A ist der „formal“ vorgesehene Ansprechpartner die Gruppenleitung, der Hausleiter ist jedoch aufgrund der räumlichen Nähe schneller zu konsultieren.

Die größten Anforderungen für die *informelle* Kooperation bestehen darin, die Interaktions- und Gefühlsarbeit zu kompensieren, sich Rückhalt zu verschaffen und die eigene „subjektive“ und möglicherweise eingeschränkte Wahrnehmung zu überprüfen.

Die zweite Hypothese:

„Das kooperative Arbeitshandeln zwischen den Beschäftigten unter den besonderen Anforderungen der Interaktions- und Gefühlsarbeit mit den KlientInnen führt zu spezifischen Anforderungen und Belastungen“ kann somit im Rahmen der vorliegenden Untersuchung widerlegt werden.

Die Abstimmung mit den KollegInnen wird nicht als Belastung empfunden, sondern als notwendige Kompensation, sie nimmt somit eine Art „Pufferfunktion“ ein.

Als besondere Anforderung kann jedoch die Gefühlsarbeit „an“ den KollegInnen betrachtet werden. Diese muss vor allem geleistet werden, wenn es um die Äußerung von Kritik geht. Konstruktive Kritik ist wiederum als ein elementarer Bestandteil des kooperativen Arbeitshandelns zu betrachten, als Element der wechselseitigen Reflexion der Arbeit.

Die Häufigkeit und das Bedürfnis nach *Konsultationen* sind oftmals in der Berufserfahrung und -routine begründet. Hierarchische Ab-

hängigkeiten und (unterschwellige) Erwartungshaltungen machen es oftmals schwer, Vorgesetzte zu konsultieren, dennoch wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht. Team A hat oftmals gar keine andere Wahl, weil kein anderer Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Es muss aber bedacht werden, dass das Konsultieren von KollegInnen nur bedingt hilfreich sein kann, denn die KlientInnen kooperieren nicht immer entsprechend.

Der Stellenwert von *Professionen* im Team ist schwierig aufzuschlüsseln, insbesondere da es sich im Bereich der Sozialen Arbeit um einen „Sonderfall“ in der Reihe der Professionen (s. Kap. 3.4.2) handelt. Abgesehen von dieser Debatte zeichnen sich Professionen dadurch aus, dass sie dazu legitimiert sind, „autonom“ im Sinne von weiten Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten ihrer Arbeitstätigkeit nachzugehen. Ihr Arbeitshandeln ist zudem „subjektiviert“ im Sinne der Nutzung von subjektiven Potentialen und der eigenen aktiven Strukturierung der Arbeit.

Die dritte Hypothese:

„Subjektiviertes Arbeitshandeln“ und „autonome Arbeitsstile“ unter Professionellen führen zu Konfliktpotentialen in der Zusammenarbeit kann im Rahmen der vorliegenden Untersuchung widerlegt werden, da die Teams in beiden Fallbeispielen das „Nebeneinander“ von unterschiedlichen Arbeitsansätzen schätzen und zugleich fördern. In den befragten Organisationen sind unterschiedliche Arbeitsstile und -haltungen erwünscht, damit die KlientInnen diese für sich nutzen können. Ein gewisses Maß an Konfliktpotential ist sicherlich vorhanden, aber es kommt darauf an, wie die Beschäftigten untereinander damit umgehen. Werden die jeweiligen Arbeitshaltungen und -ziele transparent gemacht, führt dies zu mehr Toleranz.

Welche konkreten „sozialen“ Ausbildungen die Professionellen absolviert haben, hat im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse keinen großen Stellenwert. Ohnehin wird die „Persönlichkeit“ als Handwerkszeug betrachtet und weniger die im Studium oder in der Ausbildung erlernten Methoden.

Akzeptanzschwierigkeiten kann es dennoch geben, wenn ein Mitarbeiter „fachfremd“ arbeitet, also über keine Ausbildung im sozialen Bereich verfügt.

Schwierigkeiten zwischen Professionellen als „autonom Handelnden“ können sich ergeben, wenn sich zwei Beschäftigte einen Fall „teilen“ und dabei die Ansichten über die erreichbaren Ziele der KlientInnen divergieren.

Die wichtigste Funktion von Teamarbeit im Kontext der sozialen Dienstleistung ist die Gewährleistung von „relativer“ Objektivität bzw. der Erweiterung der eingeschränkten subjektiven Sichtweise. So kann sichergestellt werden, dass wichtige Aspekte nicht vergessen und gleichermaßen Unsicherheiten kompensiert werden können.

Darüber hinaus bildet das Team ein Korrektiv. Es kontrolliert seine Mitarbeitenden dadurch, dass die Arbeit transparent gemacht werden muss.

Auch wenn die Rahmenbedingungen von Industriebetrieben sich kaum auf die Fallbeispiele übertragen lassen, die Kooperation wie bei Popitz et al. (1957) nicht technisch bedingt ist, soll zum Abschluss noch der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich jene benannten Arten der Kooperation mit denen der Fallbeispiele vergleichen lassen. Die für die vorliegende Untersuchung wichtigste Erkenntnis von Popitz et al. war, dass die Anforderungen kooperativer Arbeit bei geringer Technisierung und größeren Dispositionsspielräumen zunehmen.

Einige Merkmale der gefüge- und teamartigen Kooperation können in leichter Modifizierung auf die Fallbeispiele übertragen werden: Es gibt keine „technische Anlage“, es gibt keine gemeinsame Durchführung von Arbeitstätigkeiten, aber eine gemeinsame Arbeitsaufgabe, nämlich die qualitativ hochwertige Betreuung von KlientInnen. Hier hat jede/r Beschäftigte eine Teilverantwortung, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Diese gemeinsame Arbeitsaufgabe konstituiert lediglich eine indirekte Abhängigkeit.

Wie im Sinne der *teamartigen* Kooperation kann diese Arbeit frei eingeteilt und auf die verschiedenen Beschäftigten aufgeteilt werden, die Kooperation muss durch „eigene“ Leistung vermittelt werden. Es wird nicht festgelegt, was die/der Einzelne hier und jetzt zu tun hat, sondern es muss ein bestimmtes Ziel in einer bestimmten Zeit erreicht werden.

Im Extremfall kann jemand die Arbeit des anderen übernehmen, auch wenn ihm dazu die nötige Routine fehlt. Die indirekte Abhängigkeit der einzelnen Teammitglieder untereinander konstituiert sich in erster Linie durch die Notwendigkeit der Weitergabe von wichtigen Informationen und zum anderen dadurch, dass die KollegInnen sich konsequent nach den Absprachen, die der Fallverantwortliche mit dem Klienten getroffen hat, richten. Es gibt zwar keinen Zwang zur Kooperation, jedoch besteht eine Erwartungshaltung an die Beschäftigten, z. B. eine gewisse Konsequenz gegenüber den KlientInnen einzuhalten. Tätigkeiten, die direkt gemeinsam verrichtet werden müssen, fallen aufgrund der geringen Pflegebedürftigkeit der KlientInnen nicht an. Es besteht kein „Kooperationszwang“.

Das Hauptmerkmal der „teamartigen“ Kooperation, dem wechselseitigen Unterstützungsverhältnis, kommt nur *indirekt* zum Ausdruck. Diese Unterstützung wirkt sich insbesondere in Form einer Pufferfunktion gegenüber den Belastungen der Interaktionsarbeit aus. Fehler und Unsicherheiten können so auch in indirekter Form ausgeglichen werden.

Die größte Unterstützung bei der direkten Arbeit, die ja auch zeitlich versetzt geschehen kann, vollzieht sich in dem Formulieren und Schreiben von Hilfeplänen. Wie bei der *gefügeartigen* Kooperation ist jedoch eine „unmittelbare Beteiligung am Arbeitsvollzug“ mit KlientInnen nicht möglich, in Wohnstätte A aufgrund der Dienstzeiten und in Wohnstätte B aufgrund der Einzeltermine (abgese-

hen von den Gruppenaktivitäten, die meist zu Zweit angeboten werden).

Bei Notfällen, wie z.B. Gewaltübergriffen, besteht allerdings immer die Möglichkeit, einen Kollegen (im Fallbeispiel A von der anderen Wohngruppe) hinzuzuholen.

Aus dem direkten Vergleich mit den Kooperationsarten in Industriebetrieben wird herausgestellt, dass es *indirekte* Abhängigkeiten und ein *indirektes wechselseitiges Unterstützungsverhältnis* im Sinne der *teamartigen* Kooperation gibt.

Nun folgt eine systematische Darstellung der Kooperationsformen, die sich zwischen den Beschäftigten der Fallbeispiele ausbilden. Hier findet eine Überschneidung der in der Forschungsliteratur als formal und informell gekennzeichneten Kooperationsmerkmale statt. Die folgenden Kooperationsformen vollziehen sich inner- und außerhalb der Teamsitzungen – bewusst geplant *und* situativ. Die Trennung der nun dargestellten Formen dient eher analytischen Zwecken, denn sie lassen sich in der Praxis kaum getrennt voneinander beobachten.

Abb. 5: Formen und Merkmale der Kooperation

Kooperationsformen	Vorgehensweise / Anforderungen
Organisatorisch-funktionale Kooperation; Austausch von Informationen	Mehrheitsbeschlüsse oder Leitungsbeschlüsse; Informationen aufnehmen und zur richtigen Zeit „abrufen“ können, Balanceakt zwischen „Informationsüberfluss“ und zu wenig Hintergrundinformationen
Kollektive Entscheidungsfindungen/ Entwicklung von gemeinsamen Handlungsstrategien	Austausch von Argumenten, Kompromissfindungen, fortlaufende Evaluation der Handlungsstrategien
Empathische Kooperation	Gemeinsame Reflexion der Arbeit: Voraussetzungen: Gewährleistung von „objektiver“ Transparenz der eigenen Arbeit einerseits, Äußerung von Kritik und Fähigkeit zur Perspektivenübernahme andererseits
Konsultationen/ Austausch von Erfahrungswissen	Setzt ein reziprokes Austauschverhältnis voraus, in dem Sinne, dass die KollegInnen gegenseitig von dem Wissen anderer profitieren.

Im Vergleich mit dem Konzept der *erfahrungsgeleitet-subjektivierenden* Kooperation (s. Kap. 4.2) fällt auf, dass die Formen der Kooperation in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen Merkmale tragen, die in der Literatur (weitgehend aus der Industrie) als *informelle* Kooperation bezeichnet wird, weil sie *situativ* stattfindet, auf gemeinsame *Erfahrungsspielräume* aufbaut und eine *persönlich-empathische* Beziehung voraussetzt.

10 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden die Merkmale, Anforderungen und Belastungsfaktoren des kooperativen Arbeitshandelns zwischen Beschäftigten in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen untersucht. Der Fokus auf *Anforderungen* an die Beschäftigten sollte betonen, dass Kooperation eine zusätzliche Arbeitsleistung ist, die eine selbstständige Koordination unter den Beschäftigten erfordert, oftmals um die „Lücken“ der formalen Strukturen der Dienstleistungsorganisation zu füllen.

Um sich dem Untersuchungsgegenstand nähern zu können, wurden zu Beginn theoretische Grundlagen erörtert. Hieran angeschlossen wurden Kooperationsarten in der Industrie dargestellt, die sich durch einen hohen Grad an Technisierung auszeichnen. Dies führte zu der Frage, ob sich diese Kooperationsformen auch mit denen in gering technisierten Betrieben vergleichen lassen.

Da bei der Analyse der Kooperationsformen auch das Beziehungsgefüge zwischen den Beschäftigten eine Rolle spielt, als „Einheit“ innerhalb derer kooperiert werden muss, wurde der „Team“-Begriff näher betrachtet, da in der vorliegenden Arbeit das kooperative Arbeitshandeln als Grundlage von Teamarbeit untersucht werden sollte. Daraufhin wurde erörtert, wie der „Austausch“ unter KollegInnen im Lichte der Sozialen Tauschtheorien dargestellt werden kann, mit dem Beispiel der „Konsultation unter Kollegen“.

Anschließend wurden die Rahmenbedingungen und mögliche Spannungsfelder des kooperativen Arbeitshandelns vorgestellt. Die geringe Formalisierbarkeit von Strukturen in Dienstleistungsorganisationen aufgrund der Merkmale der Ungewissheit und der Koproduktion von KlientInnen erfordern eine hohe Strukturierungsleistung der Beschäftigten. Die Arbeit mit den KlientInnen ist im Sinne der eigenen Gefühlsregulierung gleichermaßen als Anforderung zu betrachten, denn sie kann sich auf die Kooperation mit den KollegInnen auswirken. Darauf folgend wurde die Rolle der Beschäftigten als Professionelle betrachtet, die anhand ihrer Ausbildung besonders autonom und subjektiviert handeln. Zu diesen angenommenen Spannungsfeldern wurden Hypothesen aufgestellt, die dann im Rahmen der empirischen Untersuchung überprüft wurden.

Im empirischen Teil wurde das Material der Leitfadeninterviews mit Beschäftigten von zwei verschiedenen personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen in Form von Wohnstätten anhand von theoretisch entwickelten Kategorien zusammengefasst und am Material rücküberprüft.

Schließlich lassen sich Formen von Kooperation herauskristallisieren, die sich weitgehend auf persönlich-empathischer Ebene ausdrücken. Diese setzt voraus, dass die Beschäftigten die Perspektive des anderen übernehmen können, und bildet zugleich eine Grundlage für die gemeinsame Reflexion der Arbeit des Einzelnen. Der gegenseitige Austausch von Standpunkten und Erfahrungen ist elementar, um die subjektive Sichtweise der einzelnen Beschäftigten

erweitern zu können und kollektiv das Arbeitsziel sicherzustellen, die qualitativ hochwertige Betreuung der KlientInnen.

Es wurde in diesem Kontext herausgefunden, dass das kooperative Arbeitshandeln teilweise ambivalente Anforderungen an die Beschäftigten stellt:

Wichtigste Voraussetzung und gleichzeitig ambivalente Anforderung für die Beschäftigten ist die möglichst objektive transparente Gestaltung des „subjektivierten“ Arbeitsstils.

Daneben müssen Informationen „selektiert“ werden, um sich primär auf die jeweiligen Fallzuständigkeiten konzentrieren zu können. Gleichzeitig verlangt die Situation insbesondere in Wohnstätte A, dass die Beschäftigten über sämtliche Absprachen informiert sind.

In diesem Rahmen müssen die Beschäftigten individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln.

Das Spezifische an den Merkmalen von Kooperation in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen drückt sich in ihrem informellen Charakter aus.

Es geht bei der Kooperation nicht um Produktion, sondern primär um den Austausch von (Erfahrungs-)Wissen. Dieser dient den Beschäftigten nicht nur zur Verbesserung ihrer Arbeit, sondern hat gleichzeitig eine Pufferfunktion. Somit sollte es im Interesse der Organisation liegen, für ausreichende Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch zu sorgen. Wie gezeigt wurde, gelingt dies den beiden Fallbeispielen in unterschiedlichem Maße.

Es sollten noch weiterführende Forschungen betrieben werden bezüglich der Anforderungen der Beschäftigten im Zusammenhang mit den dargestellten Spannungsfeldern „Dienstleistungsorganisation“, „Interaktionsarbeit“ und „Profession“. Weiterhin besteht noch Forschungsbedarf darin, welche organisatorischen Maßnahmen getroffen werden können, insbesondere wie die Organisation den Informationsaustausch optimieren und einen Austausch von Erfahrungswissen gewährleisten kann – ohne dabei eine Überforderung der Beschäftigten zu forcieren.

Hier könnten Ansätze aus der Unternehmensführung aufschlussreich sein, wie das „Wissensmanagement“. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Wissen im betrieblichen Alltag subjektiv gebunden, sozial vermittelt und in konkrete Handlungskontexte eingebettet ist. Das Ziel des Wissensmanagement lässt sich so beschreiben, dass das richtige Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sein soll (vgl. Dick/Wehner, 2002, S. 16f.). Damit Wissensmanagement erfolgreich und langfristig umgesetzt werden kann, braucht es die Bereitschaft zur *Wissenskooperation* aller Beteiligten. Bei der Wissenskooperation geht es um die Ermittlung der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, unter denen kooperatives Verhalten der Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen möglich ist (vgl. Moser, 2002, S. 97f.). Hier können beispielsweise spezifisch entwickelte Fragebögen zur Erhebung der „aktuellen Wissenskooperation“ in Unternehmen eingesetzt werden, die unter anderem die Zusammenstellung der Dokumentationssysteme und der Koopera-

tionspartner, wie auch alle bestehenden Formen des formalen wie informellen Austauschs einbeziehen. Dies kann dann im Hinblick auf die subjektive Wichtigkeit und Zufriedenheit bezüglich Austausch und Nützlichkeit beurteilt werden (vgl. ebd., S. 105f).

Im Hinblick auf das „Nebeneinander“ von unterschiedlichen Talenten und Arbeitsweisen könnte der Ansatz des *Diversity Management* hilfreich sein. Dieses Konzept beachtet die Heterogenität der Beschäftigten und möchte diese zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Es toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Es geht um die bewusste Förderung von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Kompetenz, verschiedenen Alters oder Geschlechts (vgl. Becker, 2006, S. 5).

Inwieweit sich diese Ansätze auf personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen übertragen lassen, bedarf noch weiterer Forschung. Das Qualitätsmanagement könnte sich verstärkt darauf konzentrieren, die Bedingungen für Kooperation zu optimieren. Doch alle Verfahren müssen immer auf die Zielgruppe der sozialen Dienstleistung und deren spezifische Bedürfnisse zugeschnitten sein. Das macht eine Entwicklung von Konzepten zu einer besonderen Herausforderung.

Denn eins bleibt immer gewiss: Die Ungewissheit, ob die KlientInnen ebenso fähig und bereit zur Kooperation sind.

Literatur

- Adloff, F. / Mau, S. (Hrsg.) (2005): Vom Geben und Nehmen – Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Allmendinger, J. / Hinz, T. (Hrsg.) (2002): Organisationssoziologie, Sonderheft 42/2002: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Axelrod, R. (2000): Die Evolution der Kooperation, München: Oldenbourg Verlag.
- Bachmann, G. (2002): Teilnehmende Beobachtung, in: Kühl, S. / Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 323-360.
- Badura, B. / Gloy, K. (1972) (Hrsg.): Soziologie der Kommunikation. Eine Textauswahl zur Einführung, Stuttgart: Bad Cannstatt.
- Barnard, C. (1948): Organisation und Management, Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Bauer, R. (2001): Personenbezogene soziale Dienstleistungen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Becke, G. (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel, Berlin: Edition Sigma.
- Becker, M. (2006): Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management, in: Becker, M. (Hrsg.): Diversity Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 5-39.
- Berger, U. / Offe, C. (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit“, in: Kocka, J. (Hrsg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: V&R., S. 39-58.
- Blau, P. M. (1976): Konsultation unter Kollegen, in: Conrad, W. (Hrsg.): Elementare Soziologie, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 102-116.
- Blau, P. M. (2005): Sozialer Austausch, in: Adloff, F. / Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen – Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/Main: Campus Verlag, S. 125-137.
- Böhle, F. / Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen- Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt/New York: Campus.
- Böhle, F. / Bolte, A. / Porschen, S. (2004): Kooperation als Belastung, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 96-101.
- Böhle, F. / Glaser, J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bolte, A. / Porschen, S. (2005): Der Workshop und die Idee der kooperativen Konzeptentwicklung, in: Bolte, A. / Porschen, S. (Hrsg.): Zugänge zu kooperativer Arbeit, ISF München, S. 16-19.
- Bolte, A. / Porschen, S. (2006): Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bolte, A. / Neumer, J. / Porschen, S. (2008): Die alltägliche Last der Kooperation – Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie, Berlin: Edition Sigma.
- Büssing, A. / Glaser, J. (1999): Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53 Jg., S. 164-173.
- Coleman, J. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, München: Oldenbourg.
- Combe, A. (1996): Pädagogische Professionalität, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Athenäum Verlag: Königsstein/Ts.

- Dick, M. / Wehner, T. (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte, in: Lüthy, W. / Voit, E. / Wehner, T. (Hrsg.): Wissensmanagement – Praxis, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S. 7-27.
- Dunkel, W. / Voß, G. (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion, München/Mering: Hampp.
- Dunkel, W. / Rieder, K (2004): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, in:
- Dunkel, W. / Voß, G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion, München/Mering: Hampp, S. 211-226.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1. Frankfurt/New York: Campus.
- Esser, H. (2000): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5. Frankfurt/New York: Campus.
- Flick, U. (1998): Qualitative Forschung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2007): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Foa, E. / Foa, U. (1980). Resource Theory. Interpersonal Behavior as Exchange, in: Gergen, K. J. / Greenberg, M. S. / Willis, R. H. (Hrsg.). Social Exchange. Advances in Theory and Research. New York: Plenum Press, S. 77-94.
- Forster, J. (1981): Teamarbeit, in: Grunwald, W. / Lilge, H.G. (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, S.143-168, Bern: Haupt.
- Freidson, E. (1988): Profession of Medicine. A Study of the Sociology of Applied Knowledge. With a New Afterword. Chicago.
- Fuchs-Heinritz, W. (1995): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Gellert, M. / Nowak, C. (2004): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung - Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, Meezen: Verlag Christa Limmer.
- Gerhard, F. / Wolf, M. (1987): Führen und Leiten in sozialen Diensten – Eine Untersuchung zur Subjektivität von Führungskräften. Arbeitshilfen Heft 34, Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.
- Glaser, J. (2006): Interaktionsarbeit in unterschiedlichen Feldern der Humandienstleistung, in: Böhle, F. / Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 309.
- Goffman, Erving (1964): On Face-Work. An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction, in: Warren G. Bennis (Hrsg.), Interpersonal Dynamics, Homewood/ Ill., S. 226-249.
- Gotthardt-Lorenz, A. (1989): Organisationsberatung – Hilfe und Last für Sozialarbeit, Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Gouldner, A.W. (2005): Etwas gegen nichts. Reziprozität und Asymmetrie, in: Adloff, F. / Mau, S. (Hrsg.) (2005): Vom Geben und Nehmen- Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/ Main: Campus Verlag, S. 109-123.
- GWL 1993: Gabler- Wirtschafts- Lexikon, 8 Bde, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hackmann, R.J. (2002): Ein alternativer Blick auf Gruppen in Organisationen, in: Allmendinger, J. / Hinz, T. (Hrsg.): Organisationssoziologie, Sonderheft 42/2002: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 245-260.
- Herwig-Lempp, J. (2004): Ressourcenorientierte Teamarbeit – Systemische Praxis der kollegialen Beratung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hochschild, A.R. (1979): Emotion Management, Feeling Rules and Social Structure, American Journal of Sociology.
- Hochschild, A.R. (1983): The managed heart, Berkeley: University of California Press.

- Holtgrewe, U. (2005): Kunden und Dienstleistungsorganisationen – ein Blick in die organisationssoziologische Werkzeugkiste, in: Jacobsen, H. / Voswinkel, S. (Hrsg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung – Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 37- 56.
- Jacobsen, H. / Voswinkel, S. (Hrsg.) (2005): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung- Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kieserling, A (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Klatetzki, T. (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation, in: Klatetzki, T. /Tacke, V. (Hrsg.), Organisation und Profession, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 253- 283.
- Kocka, J. (1981) (Hrsg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: V&R.
- Kriz, W.C. / Nöbauer, B. (2003): Teamkompetenz – Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Krömmelbein, S. (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt, Berlin: Edition Sigma.
- Kühl, S. / Strodtholz, P. (2002): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Lamneck, S. (2005): Qualitative Sozialforschung – Ein Lehrbuch, Weinheim: Beltz PVU.
- Landwehrmann / Prigge (1992): Betriebssoziologie, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, C.E. Poeschel Verlag, S.682-694.
- Leiblein, C. / Rimsa, M. (2006): Organisation in sozialen Dienstleistungsunternehmen, Berlin: Steinbeis Edition.
- Luckmann, T. (1972): Die Konstitution der Sprache in der Welt des Alltags. In: Badura, B. / Gloy, K. (Hrsg.): Soziologie der Kommunikation. Eine Textauswahl zur Einführung. Stuttgart-Bad Cannstatt, S. 218-237.
- Luhmann, N. (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2006): Soziale Systeme, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lüthy, W. / Voit, E. / Wehner, T. (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement – Praxis, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Marr, R. (1992): Kooperationsmanagement, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, S. 1154-1164.
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mead, G.H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Merchel, J. (2001): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Münster: Votum.
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering: Hampf.
- Moser, K.S. (2002): Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis, in: Lüthy, W. / Voit, E. / Wehner, T. (Hrsg.): Wissensmanagement – Praxis, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S. 97-113.
- Oevermann (1996): Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, in: Combe, A. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.70-182.
- Peter, G. (1992): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/Main: Campus.
- Popitz, H. (1957): Technik und Industriearbeit, Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Preisendörfer, P. (2005): Organisationssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag.
- Rabe- Kleberg, U. (1993): Verantwortlichkeit und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe, Bielefeld: Kleine.

- V. Rosenstiel, L. (2007): Organisationsanalyse, in: Flick, U. (Hrsg): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*, S. 224-238.
- Schäfers, B. (Hrsg.) (1999): *Einführung in die Gruppensoziologie*, Wiesbaden: Quelle & Meyer.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns, in: Combe, A. (Hrsg): *Pädagogische Professionalität*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 183-275.
- Spiess, E. (1996): *Kooperatives Handeln in Organisationen*, München/Mering: Hampp.
- Türk, K. (1978): *Soziologie der Organisation – Eine Einführung*, Stuttgart: Ferdinand-Enke-Verlag.
- Wehrich, M. / Dunkel, W. (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 758-781.

Veröffentlichungen der Sozialforschungsstelle Dortmund

(Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund)

ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung
und Arbeitspolitik**

herausgegeben von

Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Thomas Herrmann,
Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,
Heiner Minssen, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-
Kohlhoff, Karen Shire, Ivars Udris

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz. Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriebiologie und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 320 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Bibliotheken	€ 79,00
	persönl. Abo	€ 69,00

für Studenten gegen Studienbescheinigung	€ 46,00
---	---------

Einzelheft	€ 22,00
------------	---------

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten)

zu beziehen über:

Lucius & Lucius
Verlagsgesellschaft
Gerokstraße 51
D-70184 Stuttgart

Redaktionsanschriften:

Aufsatzredaktion:

Sozialforschungsstelle
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung
der Technischen Universität Dortmund
Ingrid Goertz/Ursula Ammon
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
ammon@sfs-dortmund.de

www: ZeitschriftArbeit.de

Rezensionsredaktion:

Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft
Dr. Martin Kröll
D-44780 Bochum
e-mail: arbeit@iaw.rub.de

Grevener Str./Fresnostr. 2

D-48159 Münster

Tel. 0251-6203222; Fax: 0251-231972

eMail: vertrieb@lit-verlag.de

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund), Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Band 3: Hans Vollmer u.a.: Bericht zur sozialen Lage in Dortmund 1996. 224 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivilbeschäftigten der alliierten Stationierungsstreitkräfte - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß - Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren, 1998, 143 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3964-8

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.)

Nachhaltige Entwicklung

Vom „Was“ zum „Wie“

Arbeit
Gesundheit
Frauenfragen
Altersforschung
Sozialpolitik
Armut

LIT

Band 21: Christine Fromm: Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, 1999, 215 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung, 2000, 295 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe, 2000, 187 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-4680-6

Band 28: Birgit Mütterich: Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule, 2000, 248 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?, 2000, 162 Seiten, 20,90 €, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover, 2000, 350 Seiten, 25,90 €, ISBN: 3-8258-5083-8

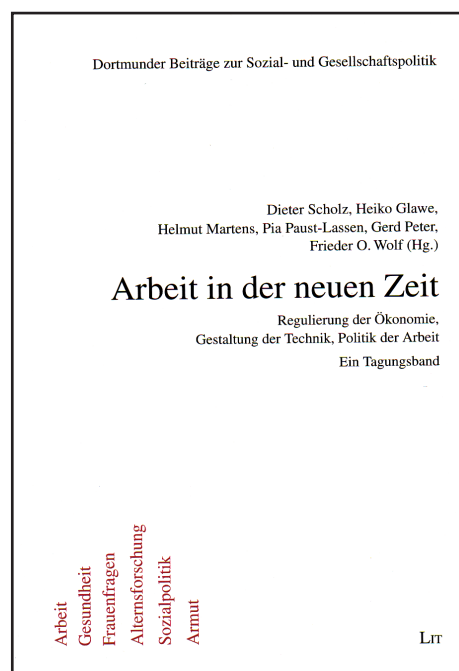
Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes „Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext“ (REKO), 2000, 106 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5084-6

Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?, 2001, 111 Seiten, 15,90 €, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft, 2002, 104 Seiten, 17,90 €, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus, 2002, 344 Seiten, 30,90 €, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt



wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er., 2002, 233 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis, 2003, 320 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6901-6

Band 46: Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-7034-0

Band 50: Gerd Peter : Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform. Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 €, br., ISBN 3-8258-7213-0

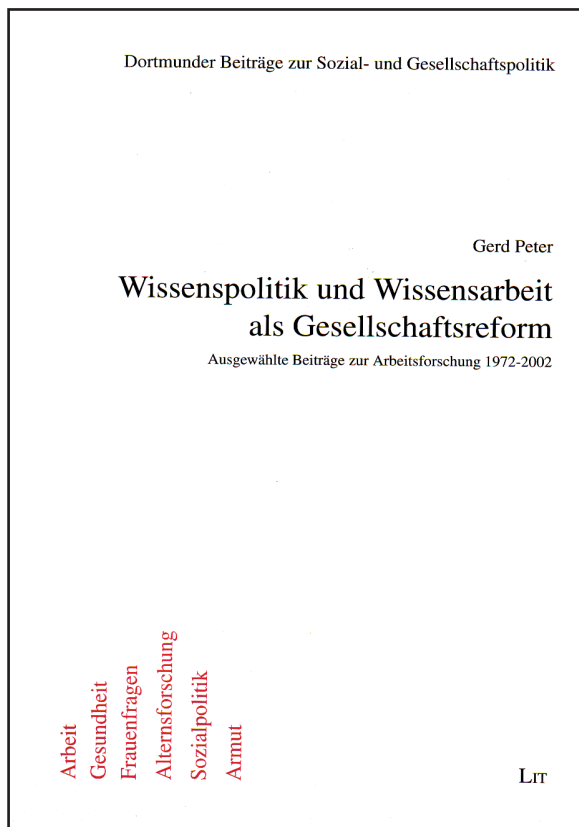
Band 51: Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): Nachhaltige Entwicklung - Vom „Was“ zum „Wie“, 2004, 178 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-7497-4

Band 52: Jürgen Howaldt: Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 2004, 263 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7744-2

Band 53: Brigitte Duve, Kathrin Manthei, Gernot Mühge (Hg.): Jenseits der Technik. Arbeit im E-Business in kleinen und mittleren Unternehmen, 2005, 104 Seiten., 19,90 €, ISBN 3-8258-7976-3

Band 55: Frank Bauer, Hermann Groß, Georg Sieglén, Michael Schwarz: Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, 2005, 184 Seiten, 19,90 €, ISBN 3-8258-8941-6

Band 57: Frieder Otto Wolf: Arbeitsglück: Untersuchungen zur Politik der Arbeit. 2005, 372 Seiten, 29,90 €, ISBN 3-8258-9131-3



Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH),

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: Print & Publishing 2001 - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg. 1999, 242 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4091-3

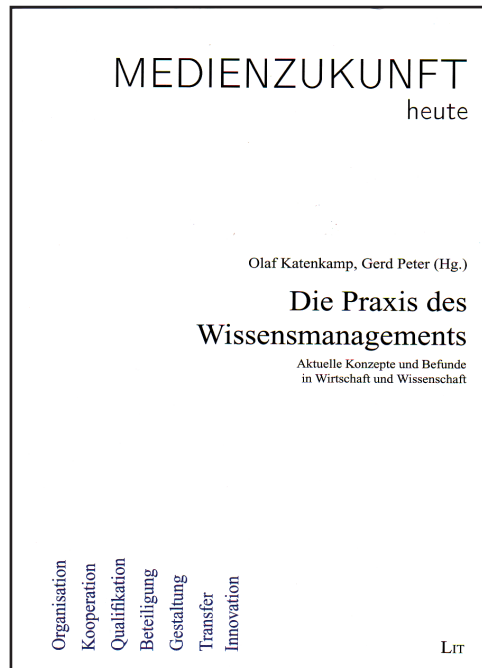
Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: Innovationsintegral Mittelstand. 1999, 183 Seiten, 20,90 €, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: Verändern neue Medien die Wirklichkeit?, 1999, 256 Seiten, 25,90 €, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: Künstliche Intelligenz und Kommunikation - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, 232 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-6922-9

Band 9: Christoph Kaletka: Die Zukunft politischer Internetforen - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 €, ISBN 3-8258-7117-7



Beiträge aus der Forschung:

Band 171: *Christina Meyn*: Kooperatives Arbeitshandeln in sozialen Dienstleistungsorganisationen, Dortmund 2009

Band 170: *Klaus Boeckmann*: Geteilte Zeit – Halbes Leid? Beschäftigungsverhältnisse von Frauen und Männern im Strukturwandel, Dortmund 2009

Band 169: *Jürgen Strauß, Rainer Lichte (unter Mitarbeit von Christoph Schulte)*: Generationenpolitik und Generationengerechtigkeit im Betrieb – Ergebnisse aus Betriebsfallstudien, Dortmund 2009

Band 168: *Klaus Kock*: Prekäre Beschäftigung und lokale Gewerkschaftsarbeit, Eine Fallstudie aus dem Ruhrgebiet, Dortmund 2009

Band 167: *Katja Radant, Phyllis Paul*: Gender Mainstreaming in Dortmunder Jugendfreizeitstätten. Eine qualitative vergleichende Studie, Dortmund 2009

Band 166: *Jens Adamski*: Findbuch. Zum Bestand der „Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Sitz zu Dortmund“ im Archiv der Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 2008

Band 165: *Arno Georg, Helmut Martens, Karl Müller, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit und Konflikt. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 2, Dortmund 2008

Band 164: *Klaus Kock (Hg.)*: Der Preis der Freiheit. Solo-Selbstständige zwischen Vermarktung, Professionalisierung und Solidarisierung, Dortmund 2008

Band 163: *Arno Georg, Gerd Peter*: Analyse und Bewertung subjektiver Arbeit. Übergreifende theoretische Reflexionen und interdisziplinäre Methodenvergleiche - Abschlussbericht, Dortmund 2008

Band 162: *Klaus Kock*: Auf Umwegen in den Beruf. Destandardisierte und prekäre Beschäftigung von Jugendlichen an der zweiten Schwelle – eine Auswertung empirischer Befunde, Dortmund 2008

Band 161: *Arno Georg, Uwe Dechmann, Sandra Messerschmidt, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeit, Selbstentwicklung und Gesundheit. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 3, Dortmund 2008

Band 160: *Anne-Marie Scholz*: Wissensmanagement in der Altenpflege. Der Umgang mit der Ressource Wissen in Pflegeeinrichtungen - eine explorative Untersuchung, Dortmund 2008

Band 159: *Arno Georg, Christina Meyn, Gerd Peter (Hg.)*: Arbeits-situationsanalyse. Zur phänomenologischen Grundlegung einer interdisziplinären Arbeitsforschung. Zukunftsfähige Arbeitsanalyse Band 1, Dortmund 2007

Band 158: *Wilfried Kruse*: „Nachhaltigkeitsreport“: Lokale Netzwerke Zur Berufsintegration Von Jungen Migrantinnen Und Migranten Am Ende Der Projektförderung. Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

im Programm „Kompetenzen fördern“ (BQF des BMBF), Dortmund 2007

Band 157: *Rainer Lichte, Wilfried Kruse*: „Rail-Employ“ – Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb. Fallstudien, Dortmund 2007

Band 156: *Gudrun Richter-Witzgall (Hg.)*: E-Quality. Chancengleichheit im Qualitätsmanagement (ISO 9001). Anregungen für die Praxis. Dokumentation der Transferveranstaltung im Berufsförderungswerk Dortmund, Dortmund 2007

Band 155: *Arno Georg, Wolfgang Hien, Gerd Peter*: Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit, Dortmund 2007

Band 154: *Manfred Koch*: Letzter Ausweg Leiharbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform, Dortmund 2007

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 153: *Hermann Groß, Michael Schwarz*: Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund 2007

Band 152: *Klaus Boeckmann*: Ende der Talfahrt? Entwicklung der Beschäftigung im Östlichen Ruhrgebiet, Dortmund 2006

Band 151: *Klaus Kock, Ulrich Pröll, Martina Stackelbeck*: fair statt prekär – Überlegungen zur Analyse und Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen in der Region, Dortmund 2006

Band 150: *Marcel Braun, Michael Schwarz*: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 2006

Band 149: *Melanie Mörchen*: Praktikum als prekäre Beschäftigung – Ausbeutung oder Chance zur Integration? Dortmund 2006

Band 148: *Klaus Kock, Edelgard Kutzner*: Betriebsklima, Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, Dortmund 2006

Band 147: *Helmut Martens*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb (PragMaGuS), Abschlussbericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Dortmund 2005

Band 146: *Martina Stackelbeck (Hg.)*: Gefälligst zur Kenntnisnahme! HARTZ IV – wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt. Dortmund 2004

Band 145: *Gerd Möll, Ellen Hilf*: Auf der Suche nach der flexiblen Zeit. Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 144: *Nils J. Nolting*: Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor. Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 143: *Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp*: Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche. Dortmund 2004

Band 142: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: 2. Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Band 141: *Michael Niehaus*: Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004

Band 140: *PragMaGus*: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: „Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor“ am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003

Band 139: *Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels*: Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort? Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003

Band 138: *Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech*: International Trade Union Co-Operation -Experience and Research Issues. Workshop Documents. (Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen. Workshop-Dokumentation) Dortmund 2003

Band 137: *Helmut Martens*: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy, Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003

Band 136: *Daniel Tech*: Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003

Band 135: *Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess*: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003

Band 134: *Abschlussstagung des EU-Projektes „Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels“*. Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003

Band 133: *Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: Report on the Policy Conference „Developments in European Services. Implications for Work, Skills and Gender Equality“*, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels, Dortmund 2003

zu beziehen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
ZWE der TU Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
E-Mail: goertz@sfs-dortmund.de

Preis: auf Nachfrage (+ Porto/Verpackung)

Band 132: *Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech: Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel*, Dortmund 2003

Band 131: *Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung*, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003

Band 130: *Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW*, Dortmund 2003

Band 129: *Marion Wulf: Mentoring - Eine Anleitung zum Doing*, Dortmund 2002

Band 128: *Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): Arbeiten in der New Economy*, Dortmund 2002

Band 127: *Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung*, Dortmund 2002

Band 126: *Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement*, Dortmund 2002

Band 125: *Stefan Meier: Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen*, Dortmund 2002

Band 124: *Detlef Ilksensmeier: Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe*, Dortmund 2001

Band 123: *Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette*, Dortmund 2001

Band 122: *Ellen Hilf, Christine Fromm: Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels*, Dortmund 2000

Band 121: *Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern, Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000*, Dortmund 2001

Band 120: *Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (Hg.)*: Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 119: *Gertrud Kühnlein*: Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung, Dortmund 2001

Band 118: *Wilfried Kruse, Birgit Mütterich*: Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund. Eine Handlungshilfe, Dortmund 2000

Band 117: *Helmut Martens*: Forschung, Forschungstransfer und Beratung. Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 116: *Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff*: Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 115: *Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnitfeld*: Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie. Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage, Dortmund 2000

Band 114: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf*: Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 113: *Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder*: Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 112: *Gertrud Kühnlein*: Elemente einer „Lernenden Verwaltung“. Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 111: *Monika Goldmann (Hg.)*: Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998, Dortmund 1999

Band 109: *Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (iso) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen*: Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall. Werkstattbericht, Dortmund 1999

Band 110: *Hans-Werner Franz*: NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 108: *Antonius Schröder u.a.*: Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT) - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 107: *Heike Jacobsen, Ellen Hilf*: Beschäftigung im Einzelhandel - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 106: *Konstantin Gavrilidis*: Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung. Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 105: *Hans-Werner Franz*: Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität. Handbuch. Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998